



UFSM

Dissertação de Mestrado

**SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE
DE ESCOLAS DA REDE SINODAL
E SEUS RESULTADOS**

Seno Leonhardt

PPGEP

Santa Maria, RS, Brasil

2005

SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE
DE ESCOLAS DA REDE SINODAL
E SEUS RESULTADOS

Por
Seno Leonhardt

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Área de Concentração em Qualidade e Produtividade - Universidade Federal de Santa Maria (RS), como requisito parcial para a obtenção do grau de **Mestre em Engenharia da Produção.**

PPGEP

Santa Maria, RS, BRASIL

2005

Leonhardt, Seno.
658 Sistema de gestão da qualidade de escolas da
L584s Rede Sinodal e seus resultados [manuscrito] / Seno
Leonhardt. – Santa Maria : 2005.
177 f. , enc.

Dissertação de Mestrado apresentada ao Centro de
Tecnologia - Programa de Pós-Graduação em Engenharia da
Produção – Universidade Federal de Santa Maria, 2005.

1. Administração. 2. Qualidade. 3. Programa Gaúcho de
Qualidade e Produtividade - PGQP. 4. Engenharia da Produção. 5.
Rede Sinodal de Educação. I. Título.

Catlogação na publicação: Priscila Fernandes Medeiros, CRB/10-1366

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DA PRODUÇÃO

A COMISSÃO EXAMINADORA, ABAIXO ASSINADA, APROVA A
DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE DE ESCOLAS DA
REDE SINODAL E SEUS RESULTADOS

Elaborada por
Seno Leonhardt

COMO REQUISITO PARCIAL PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE
MESTRE EM ENGENHARIA DA PRODUÇÃO

COMISSÃO ORGANIZADORA:

Prof. Dr. Alberto Souza Schmidt - Orientador

Prof. Dr. Arno Udo Dallmeyer

Prof. Dr. Fernando Dewes

Santa Maria, Julho de 2005.

DEDICATÓRIA

Dedico esta dissertação de mestrado à minha família, esposa Ana e aos filhos
Charles e Siane.

AGRADECIMENTOS

As contribuições foram muitas e significativas. Inicialmente o agradecimento é para todo o quadro de funcionários, professores e diretoria da SETREM, pela motivação e pelo apoio em todas as etapas da realização do Mestrado.

Agradecer todas as escolas da Rede Sinodal de Educação que abriram as suas portas para a realização das pesquisas e pela contribuição nas etapas do projeto. De forma especial, ao diretor executivo da Rede por autorizar a realização do trabalho e possibilitar a utilização dos seus resultados em diversos momentos (encontros, seminários).

De uma forma especial agradecer ao Prof. Dr. Alberto Souza Schmidt pelo incentivo permanente na busca do aperfeiçoamento na área da qualidade que, através do exemplo, delineou caminhos a serem seguidos em busca da excelência nas instituições educacionais.

SUMÁRIO

DEDICATÓRIA	v
AGRADECIMENTOS	vi
LISTA DE FIGURAS.....	x
LISTA DE QUADROS.....	xi
LISTA DE TABELAS	xii
LISTA DE GRÁFICOS	xv
LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS	xvi
LISTA DE ANEXOS	xviii
RESUMO.....	xix
ABSTRACT	xx
1 INTRODUÇÃO	1
1.1 Objetivos do Trabalho	5
1.1.1 Objetivo Geral	5
1.1.2 Objetivos específicos:	5
1.2 Justificativa	6
2 EVOLUÇÃO E MOVIMENTO DA QUALIDADE.....	8
2.1 Evolução do conceito da Qualidade	8
2.1.1 A Qualidade do Pós-guerra	10
2.2 Qualidade no Brasil	13
2.2.1 Qualidade na Educação no Brasil.....	13
2.3 Os Programas e Prêmios da Qualidade.....	14
2.3.1 Programa Malcom Baldrige para a educação	16
2.3.2 Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade - PGQP.....	17
3 FUNDAMENTOS E PRINCÍPIOS DA QUALIDADE	22
3.1 Fundamentos da qualidade.....	22
3.2 Princípios de Deming	23
3.3 Os Princípios e Conceitos da Qualidade na Educação.....	24
3.4 Os clientes e a qualidade	29
3.5 Planejamento da qualidade	31
3.6 A liderança e a participação	34
3.7 O melhoramento da qualidade	36
3.7.1 A melhoria dos processos educacionais	36
3.8 Avaliação da qualidade	39

3.9 Indicadores de Qualidade	40
3.9.1 Conceitos e Importância de Indicadores	40
3.9.2 Características dos Indicadores	41
4 METODOLOGIA DA PESQUISA	45
4.1 O problema.....	45
4.4 Tipos de Pesquisa.....	46
4.4.1 Pesquisa Descritiva	46
4.4.2 Pesquisa Bibliográfica	46
4.5 Técnicas de coleta de dados	47
4.5.2 Formulário	48
4.5.3 Entrevista	48
4.6 Delimitação da pesquisa.....	49
4.7 Tamanho das amostras e coleta de dados.....	49
4.8 Tabulação	51
5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	52
5.1 Resultados Relativos a Pais e Alunos.....	52
5.1.1 Dados Gerais ou Demográficos	52
5.1.2 Infra-estrutura	54
5.1.3 Aspectos Administrativos e de Atendimento dos Setores	55
5.1.4 Avaliação dos Professores do Curso/Série	56
5.1.5 Aspectos Didático-Pedagógicos	56
5.1.6 Comunicação e Relacionamentos	57
5.1.7 Fornecedores	58
5.1.8 Satisfação Geral	59
5.2 Resultados Relativos a Professores e Funcionários	60
5.2.1 Dados Gerais	60
5.2.2 Liderança.....	63
5.2.3 Estratégias e Planos	66
5.2.4 Alunos e Envolvidos (Clientes)	68
5.2.5 Sociedade	71
5.2.6 Informação e Conhecimento.....	73
5.2.7 Pessoas	75
5.2.8 Processos.....	78
5.2.9 Resultados	79
5.2.10 Satisfação Geral	79
6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS INDICADORES	82
6.1 Evolução do Número de Alunos (A).....	82
6.2 Evolução do Número do Quadro de Pessoal (TA)	84
6.3 Número Real de Professores – (NUMPROF).....	84
6.4 Número Real de Funcionários por Escola (NUMFUN)	85
6.5 Número de Livros Registrados na Biblioteca escolar (LIVRO).....	86
6.6 Livros por aluno – (LIVRO/A).....	87
6.7 Área Construída da Instituição (AREA) - m ²	88
6.8 Índice de Ocupação – OCUP (m ² /aluno)	88
5.9 Satisfação de Alunos e Pais (%)	89
6.10 Itens de Menor Satisfação – unidades	90

6.11 Satisfação de Professores e Funcionários (%)	91
6.12 Número de Computadores – unidades	91
6.13 Percentual de Aprovação no Ensino Fundamental e Médio (%) – APROVF e APROVM	92
6.14 Investimento em Benefícios para Professores e Funcionários (%) - INVB.....	93
6.15 Trabalhos Sociais e Comunitários -TSC	94
6.16 Qualificação de Talentos - (%)	94
6.17 Receita Líquida – (R\$) - RL	95
5.18 Superávit Líquido – SL (R\$) - LUCRO (%)	96
6.19 Alunos por Professor – unidades – APROF	97
6.20 Alunos por Funcionário – AFUN	98
6.21 Receita por Aluno (R\$) – RLA	99
6.22 Receita pelo Quadro de Pessoal (R\$) - RLPF	100
6.23 Percentual da Folha sobre a Receita Líquida (%) - FOLHA	101
6.24 Número de Alunos por Computador	102
6.25 Inadimplência	102
7 SISTEMA DE GESTÃO	104
7.1 Liderança.....	104
7.2 Os Processos	110
7.3 A Participação.....	112
7.4 A Organização Pedagógica	113
7.5 A Organização Administrativo-Financeira.....	114
7.6 O Comprometimento Comunitário.....	114
7.7 A Qualificação e o Quadro de Pessoal	115
7.8 A Comunicação e os Relacionamentos	116
7.9 O Planejamento Estratégico	119
7.9.1 Formulação das Estratégias.....	120
7.9.2. Avaliação das Estratégias	121
7.9.3. Desdobramento das Estratégias	122
7.10 A Qualidade	122
7.11 Os Indicadores	125
7.11.1. Pesquisa de Satisfação de Clientes	125
7.12 O Reconhecimento - Prêmios	127
8 CONCLUSÕES.....	128
8.1 Sugestões para novos projetos.....	131
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	132
ANEXOS	136

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01 - Mapa do planejamento da qualidade	33
FIGURA 02 - Modelo de estrutura formal e da qualidade.....	108

LISTA DE QUADROS

QUADRO 01 - Etapas da Evolução do conceito da Qualidade	10
QUADRO 02 - Caracterização dos principais prêmios da qualidade	15
QUADRO 03 - Gerência para a Qualidade.....	32
QUADRO 04 - Ciclo de vida dos indicadores de qualidade	41

LISTA DE TABELAS

TABELA 01 -Comparativo da população e amostra	50
TABELA 02 - Curso que está matriculado	52
TABELA 03 - Há Quanto Tempo Estuda na Instituição	53
TABELA 04 - Faixa Etária	53
TABELA 05 – Infraestrutura	55
TABELA 06 - Aspectos Administrativos e de Atendimento dos Setores	55
TABELA 07 - Avaliação dos Professores do Curso/Série.....	56
TABELA 08 - Aspectos Didático-Pedagógicos.....	57
TABELA 09 - Comunicação e Relacionamentos	57
TABELA 10 - Fornecedores	58
TABELA 11 - Satisfação Geral	59
TABELA 12 - Faixa etária de professores e funcionários	61
TABELA 13 – Sexo.....	61
TABELA 14 – Titulação	62
TABELA 15 - Regime de Trabalho	62
TABELA 16 - Tempo de Trabalho nessa Instituição	63
TABELA 17 - Setor de Trabalho	63
TABELA 18 - Em Relação à Direção da Instituição	64
TABELA 19 - Em Relação à Coordenação do Setor	64
TABELA 20 - O Desempenho Geral da Instituição é Discutido com Funcionários e Professores.....	65
TABELA 21 - Existem Indicadores Estabelecidos na Instituição e Ações Corretivas.....	65
TABELA 22 - Como você vê os programas de melhoria da qualidade difundidos pela Direção.....	66
TABELA 23 - A Instituição possui um planejamento de longo prazo.....	67

TABELA 24 - A Instituição possui objetivos bem definidos	67
TABELA 25 - A Instituição tem metas de melhoria da qualidade bem definidas	67
TABELA 26 - Os Funcionários e Professores Participam nestas etapas de planejamento	68
TABELA 27 - Os Resultados e o desempenho são analisados periodicamente	68
TABELA 28 - Quais destes você considera clientes da Instituição	69
TABELA 29 - Quais destes você considera clientes internos	69
TABELA 30 - No planejamento da Instituição, o nível de preocupação com a satisfação pode ser considerado	70
TABELA 31 - Na avaliação dos processos educativos que envolvem a Instituição é oportunizada sua participação	70
TABELA 32 - Quanto à avaliação da satisfação dos clientes, na sua opinião a intuição. 70	70
TABELA 33 - Existem formas de captação das sugestões.....	71
TABELA 34 - A Instituição estimula ações de interesse comunitário.....	71
TABELA 35 - A Instituição desenvolve ações de prestação ambiental envolve sua força de trabalho	72
TABELA 36 - A Instituição estabelece, divulga e pratica o comportamento ético	72
TABELA 37 - Impactos ambientais provocados pelos processos e usuários da Instituição, são identificados e tratados.....	72
TABELA 38 - Os Mecanismos utilizados para a divulgação de informações da Instituição.....	73
TABELA 39 - Resultados dos desempenhos obtidos por alunos, funcionários e professores são divulgados a todos.....	73
TABELA 40 - As habilidades e conhecimentos vivenciados por colegas são compartilhados	74
TABELA 41 - A Instituição realiza pesquisa para avaliar seu desempenho	74
TABELA 42 - Os Objetivos, planos e metas na Instituição são divulgados para funcionários e professores.....	74
TABELA 43 - Em relação ao seu desempenho no trabalho, você considera	75
Tabela 44 - Quanto à remuneração você se considera	75
TABELA 45 - As formas de reconhecimento e incentivos são justas e motivadoras	75
TABELA 46 - Sua participação em aperfeiçoamento para melhorar seu desempenho ..	76
TABELA 47 - Quais as modalidades de aperfeiçoamento que você participa	76
TABELA 48 - Qual é o principal fator de motivação do trabalho.....	76

TABELA 49 - Quais as principais dificuldades no desempenho de sua função	77
TABELA 50 - Níveis de Satisfação.....	77
TABELA 51 - Desempenho dos alunos nas disciplinas é utilizado como mecanismo de avaliação	78
TABELA 52 - Os demais processos (matrícula, atendimento, etc) são avaliados pelos usuários.....	79
TABELA 53 - Os Resultados e o desempenho são analisados periodicamente	79
TABELA 54 - Nível de satisfação.....	80
TABELA 55 - Evolução do número de alunos(a)	83
TABELA 56 - Tabela do Quadro de Pessoal - professores e funcionários (NUMPF).....	84
TABELA 57 - Evolução das horas semanais e número real de professores.....	85
TABELA 58 - Evolução das horas semanais e número real de funcionários.....	85
TABELA 59 - Evolução do número de livros – LIVRO	86
TABELA 60 - Evolução da relação número de livros / número de alunos (LIVRO/A)...	87
TABELA 61 - Evolução da área construída por instituição - AREA (m²).....	88
TABELA 62 - Relação área construída / número de alunos (AREA/A) - m²/aluno.....	89
TABELA 63 - Evolução da satisfação de alunos e pais (%)	90
TABELA 64 - Itens de menor satisfação	90
TABELA 65 - Satisfação de professores e funcionários (%).....	91
TABELA 66 - Evolução do Número de Computadores – un.....	92
TABELA 67 - Evolução dos Índices de Aprovação do Ensino Fundamental - (%).....	93
TABELA 68 - Evolução dos Índices de Aprovação do Ensino Médio - (%).....	93
TABELA 69 - Qualificação do Quadro de Pessoal (%)	95
TABELA 70 - Evolução da Receita Líquida - RL (R\$).....	95
TABELA 71 - Evolução do Superávit Líquido SL (R\$) - LUCRO (%)	97
TABELA 72 - Relação Número de Alunos / professor 40 h- (ALUP).....	98
TABELA 73 - Relação Alunos / Funcionário (ALUF)	99
TABELA 74 - Receita líquida/ aluno (RLA)- R\$/aluno	100
TABELA 75 - Relação Receita líquida/quadro de pessoal (professores+funcionários)- (RLPF) - R\$/Quadro de pessoal	100
TABELA 76 - Percentual da Folha sobre a Receita Líquida total.....	101
TABELA 77 - Número de Alunos por Computador	102
TABELA 78 - Inadimplência %.....	103

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 01 - Evolução do número de alunos	83
GRÁFICO 02 - Evolução do número de computadores	92
GRÁFICO 03 - Evolução da receita líquida em R\$	96

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

- A - Número de alunos por escola
- AFUN - Alunos por funcionário
- APROF - Alunos por professor
- APROVF - % de alunos aprovados no ensino fundamental
- APROVM - % de alunos aprovados no ensino médio
- AREA - Área construída por escola
- FOLHA - Percentual da folha sobre a receita líquida
- FPNQ - Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade
- IAA - *International Academy for Quality*
- IECLB - Igreja Evangélica de Confissão Luterana no Brasil
- INVB - Investimento em benefícios
- JUSE - *Japanese Union of Scientists and Engineers*
- LIVRO - Número de livros por escola
- NUMFUN - Número de funcionários de 40 horas
- NUMPROF - Número de professores de 40 horas
- OCUP - Índice de ocupação das escolas
- PBQP - Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade
- PDCA - *Plan-Do-Check-Action*
- PGQP - Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade
- PNQ - Prêmio Nacional da Qualidade
- QVT - Qualidade de vida no trabalho
- RL - Receita líquida
- RLA - Receita líquida por aluno
- RLPF - Receita líquida pelo Quadro de Pessoal (professor + funcionário)

SEMTEC - Secretaria de Ensino Médio e Tecnológico

SETREM - Sociedade Educacional Três de Maio

SINEPE - Sindicato das Escolas Particulares do RS

SL - Superávit líquido

TA - Talentos por escolas (professores + funcionários)

TQC - Controle da Qualidade Total

TSC - Trabalhos sociais e comunitários

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A - QUESTIONÁRIO DE PAIS E ALUNOS	137
ANEXO B – QUESTIONÁRIO DE PROFESSORES E FUNCIONÁRIOS	143
ANEXO C – PLANILHA DIAGNÓSTICA	152

RESUMO

SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE DE ESCOLAS DA REDE SINODAL E SEUS RESULTADOS

Autor: Seno Leonhardt

Orientador: Prof. Dr. Alberto Souza Schmidt

Este trabalho tem o propósito de responder a questão: “Os programas de qualidade melhoram a gestão e os indicadores de instituições educacionais?”. A partir deste questionamento foram estabelecidos objetivos para a execução do mesmo. O objetivo geral é “Desenvolver um sistema de gestão para Instituições de Ensino da Rede Sinodal baseado nos Critérios do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP).” Foram elaborados instrumentos (questionários) para avaliar a satisfação de pais, alunos, professores e funcionários em relação aos diversos serviços e processos desenvolvidos em cinco instituições escolares pertencentes à Rede Sinodal de Educação, equivalente a 10% do total de instituições da mesma. Uma planilha diagnóstica foi elaborada para levantar informações visando complementar o embasamento para o estabelecimento de indicadores. Foi desenvolvido um conjunto de indicadores que possibilitou a análise do desempenho das instituições, a comparação com instituições similares e a comparação com indicadores oficiais ou de instituições de referência. Com as informações das avaliações e a comparação dos indicadores, foram identificados os setores e serviços com as melhores práticas de gestão. Estas serviram de base para a elaboração do Sistema de Gestão, objetivo principal do trabalho. Os instrumentos e o sistema de gestão foram estruturados a partir do estudo dos oito critérios do PNQ (Programa Nacional da Qualidade), nível do Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade (PGQP).

Palavras-chave: Administração. Qualidade. Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade - PGQP. Engenharia da Produção. Rede Sinodal de Educação.

ABSTRACT

QUALITY MANAGEMENT PROGRAM OF REDE SINODAL SCHOOLS AND ITS RESULTS

Author: Seno Leonhardt

Orienting: Prof. Dr. Alberto Souza Schmidt

This work has the purpose of answering the question: “ Do quality programs improve the management and the indicators of educational institutions?” Objectives were elaborated from this question to effectuate it. The general objective is “ To develop a system of management for Education Institutions of Rede Sinodal based on the Criteria of Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP).” Instruments had been elaborated (questionnaires) to evaluate parents, students, teachers and employees satisfaction in relation to the various services and processes developed in 5 schools which belong to the Rede Sinodal de Educação, equivalent to 10% of the total of schools from Rede Sinodal. A diagnostic spreadsheet was elaborated to raise information that has the aim to complement the basement for the creation of indicators. A set of indicators was created that made the performance analysis of institutions possible, the comparison with similar ones and the comparison with official indicators or of institutions of reference. With the information of evaluations and the indicators comparisons the sectors and best services with the practical ones had been identified. These were the support for the elaboration of the Management System that is the main objective of this work. The instruments and the management system had been structuralized from the study of eight criteria of PNQ (Programa Nacional da Qualidade), level of Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade.

Keywords: Management. Quality. Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade - PGQP. Production Engineering. Rede Sinodal de Educação.

INTRODUÇÃO

O grande motivador para a realização da pesquisa em questão é a busca de elementos que possam contribuir para o crescimento da Rede Sinodal de Educação¹. Inicialmente entender os motivadores das grandes diferenças de desempenho e buscar elementos que possam ser potencializados de forma coletiva.

A adoção de conceitos da qualidade, aliada ao desenvolvimento de planos de longo prazo, são elementos determinantes na busca de resultados mais positivos nas instituições. Historicamente, estes conceitos foram difundidos em programas e seminários da rede, mas adotados num número restrito delas. Seriam estes os fatores determinantes de sucesso ou insucesso?

Para que se possa fazer uma análise mais sistematizada e tendo em vista a vanguarda do Rio Grande do Sul em programas de qualidade, optou-se por adotar a estrutura do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade como referência para a análise comparativa das instituições.

Inicialmente foi buscada a parceria da Rede Sinodal de Educação, formada atualmente por 58 escolas evangélicas luteranas, ligadas à Igreja Evangélica de Confissão Luterana no Brasil (IECLB), definindo-se a abrangência da pesquisa, prováveis escolas a serem pesquisadas e a possível utilização dos resultados para melhoria de todas as instituições da Rede.

¹ Rede Sinodal de Educação: é uma associação de 58 escolas espalhadas por 6 estados do Brasil, vinculada à Igreja Evangélica de Confissão Luterana no Brasil - IECLB, atua em todos os níveis de ensino (Educação Infantil, Ensino Fundamental, Ensino Médio, Ensino Técnico e Ensino Superior).

Buscaram-se, inicialmente, referências históricas relacionadas ao planejamento e a qualidade na Rede.

Em 1980 pela primeira vez foi realizado um planejamento de longo prazo sistematizado para toda a Rede de Escolas. Era denominado de Plano de Trabalho. Chamado, posteriormente de Plano de Trabalho I, tendo em vista a realização do segundo.

O Plano foi elaborado pelos diretores das escolas e consistia num conjunto de programas, projetos e ações a serem implementados para atingir os objetivos. Entre os principais, podem ser citados os seguintes: Fundo de Bolsas para a Formação de Professores, Programa de Financiamento para o Ensino da Língua Alemã; Programa da Caixa de Auxílio Mútuo do Magistério (Plano de Saúde destinado para professores e funcionários); Programa de Qualificação de Recursos Humanos das Instituições; Programa de Assistência direta às unidades escolares.

O primeiro plano foi estruturado com um cronograma de execução estabelecido até 1984.

Quando da realização do segundo Plano de Trabalho, pela primeira vez é prevista a realização de pesquisa de dados da realidade escolar, com o objetivo de instrumentalizar as instituições para a tomada de decisões administrativas e pedagógicas. Foram mantidos os programas anteriores. Foi planejado para a execução de 1985 até 1988.

O terceiro Plano de Trabalho não acrescentou inovações, tão somente corrigiu alguns desvios na organização e na execução dos diversos programas, projetos e ações que haviam sido previstos nos Planos anteriores. Sua execução aconteceu de 1989 até 2000, dentro de uma sistemática que previa a revisão anual das atividades, com as correções de focos necessários, sem no entanto trazer grandes inovações.

O quarto Plano de Trabalho, de 2001 a 2004 foi o primeiro construído na concepção da participação dos envolvidos dos diversos setores das instituições. Foi embasado numa pesquisa de definição do perfil dos profissionais das instituições. Seguiu toda a metodologia de elaboração dos tradicionais planos estratégicos empresariais. Uma auditoria

externa foi contratada para intermediar a execução e contou, nas fases mais importantes, com a participação de todos os diretores e representantes das escolas integrantes da rede.

Foi definida missão, visão, opções estratégicas, princípios e objetivos principais, além do conjunto de programas e projetos a serem implementados neste período, prevendo prazos, recursos e responsáveis.

A metodologia de desenvolvimento do planejamento estratégico foi difundida na maioria das escolas da rede. No entanto a sua aplicação não foi completa em todas as escolas que a aplicaram. Em consequência os resultados alcançados foram muito diferentes, quanto a eficácia.

Em relação a programas de qualidade os primeiros passos foram dados com a produção do documento Escola e Qualidade, pelo Departamento de Educação da Rede em 1994. O tema da qualidade, que até aquele momento, apenas era tratado nos processos pedagógicos, pela primeira vez começa a transcender esta área e ensaios acanhados implementados nos processos gerenciais de algumas escolas.

Neste mesmo ano, o SINEPE – Sindicato das Escolas Particulares do RS, oferece cursos relacionados aos Programas de Qualidade e cerca de 10 escolas da Rede, associadas ao sindicato, começam a utilizar conceitos da qualidade em diversos setores, principalmente na área de gestão e nos demais processos de apoio.

Este descompasso na adoção de conceitos de qualidade e planejamento pode ter sido fator determinante do sucesso das instituições.

Passo seguinte foi a escolha do número de instituições a serem pesquisadas e a escolha das mesmas, levando em conta o planejamento da Rede Sinodal. Inicialmente foram buscadas instituições que apresentassem estruturas, áreas de ação e porte semelhantes. Em seguida instituições que utilizam programas de qualidade e instituições que não utilizam.

A diversidade de porte e característica também foi importante para a determinação de um sistema de gestão, considerando-se a variabilidade dos estilos de atividades.

As instituições envolvidas nesta pesquisa são:

Sociedade Educacional Três de Maio – SETREM

Situada no município de Três de Maio, Rio Grande do Sul, criada em 1922. Conta atualmente com 1.685 alunos. Das instituições é a que apresenta uma história mais ampla relacionada aos conceitos da qualidade e ao planejamento estratégico. Em 1993, iniciou atividades voltadas ao planejamento estratégico e, em 1995, introduziu conceitos de qualidade em suas atividades escolares.

Colégio Rui Barbosa

Iniciou suas atividades oficialmente em 5 de novembro de 1921, com a denominação de Comunidade Escolar Brasileira – Alemã. Está situado no município de Carazinho no Rio Grande do Sul. O colégio possui 605 alunos e 59 colaboradores. Iniciou a introdução de conceitos de qualidade e planejamento estratégico no início do ano de 2000.

Colégio Cônsul Carlos Renaux

Está localizado no município de Brusque, Santa Catarina, e possui 918 alunos. Não apresenta nenhum planejamento de longo prazo e não desenvolve os conceitos de qualidade.

Colégio Barão do Rio Branco

Está localizado no município de Blumenau, Santa Catarina e possui 1.350 alunos. A instituição iniciou atividade de planejamento estratégico em 2003 e não possui nenhuma ação para o desenvolvimento de conceitos de qualidade.

Colégio Evangélico Rui Barbosa

Está localizado no município de Giruá, Rio Grande do Sul e possui 255 alunos. Não possui ações de qualidade e não desenvolve atividades relacionadas ao planejamento estratégico.

O segundo capítulo, aborda temas relacionados a Evolução e Movimentos da Qualidade, com ênfase para a qualidade do pós-guerra e qualidade no Brasil relatando os diversos momentos históricos que foram importantes para a solidificação dos conceitos. Também apresenta os principais programas voltados para a qualidade.

No terceiro capítulo são mostrados os fundamentos e princípios da qualidade, enfatizando os princípios de Deming, descrevendo e evidenciando a importância dos mesmos para os dias atuais. Os indicadores e os sistemas de gestão, focos principais do trabalho, também são detalhados neste capítulo, com as suas características e mecanismos de levantamento.

O capítulo quatro trata de metodologia, enfatizando os diversos tipos de pesquisa utilizados, a forma da coleta de dados, os instrumentos de pesquisa utilizados, a tabulação e os formulários para coleta de dados para a formação dos indicadores.

No capítulo cinco são apresentados e analisados os resultados das pesquisas realizadas com alunos, pais, professores e funcionários das cinco instituições pesquisadas.

No capítulo seis são apresentados e analisados os resultados decorrentes da utilização do formulário de coleta de dados das cinco instituições que resultaram nos indicadores que são analisados comparativamente entre as mesmas.

No capítulo sete, a partir dos resultados dos questionários e do comparativo dos indicadores, foram identificados os setores com as melhores práticas e transformados num sistema de gestão sugerido para a instituição SETREM.

1.1 Objetivos do Trabalho

1.1.1 Objetivo Geral

Desenvolver um sistema de gestão para Instituições de Ensino da Rede Sinodal baseado nos Critérios do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP).

1.1.2 Objetivos específicos

a) Elaborar instrumentos de avaliação para as escolas da Rede Sinodal de Educação baseados no PGQP;

b) Identificar as práticas de gestão atuais das escolas da Rede compatíveis com os critérios do PGQP;

c) Comparar o desempenho de Instituições da Rede Sinodal de Educação participantes do Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade com o desempenho de Instituições não participantes do programa;

d) Estabelecer indicadores de desempenho vinculados ao Planejamento Estratégico, que possam ser analisados nas diversas instituições de ensino de forma comparativa;

e) Propor práticas de gestão para as instituições da Rede Sinodal baseadas no PGQP.

1.2 Justificativa

Para que um conjunto de instituições possa atingir elevados índices de crescimento, será necessário que as melhores práticas de gestão sejam implementadas. E estas melhores práticas poderão ser buscadas nas experiências individuais de determinadas instituições. Por sua vez, a identificação das melhores práticas só será possível com a comparação. E a comparação será possível com o desenvolvimento de indicadores e instrumentos de avaliação.

Portanto, torna-se necessário o estabelecimento de mecanismos de avaliação e um conjunto de indicadores que possibilitem a identificação dos pontos fortes das instituições, decorrentes de práticas eficazes de gestão, baseadas em princípios e conceitos claramente definidos. Os parâmetros e critérios do PGQP serão utilizados como referência para a determinação da eficácia das práticas de gestão.

Cada uma das instituições da rede encontra-se num momento diferente na avaliação da sua relação com a comunidade circundante. As perspectivas de seu crescimento e da sua contribuição para o desenvolvimento da sociedade, precisam ser melhor avaliados. Os resultados financeiros e pedagógicos, diferem de escola para escola e podem ser decorrentes das práticas de gestão e de programas de qualidade adotados.

Neste sentido, é justificada a realização deste trabalho para o desenvolvimento de instrumentos de avaliação, de indicadores e de um sistema de gestão baseados na pesquisa e análise de uma amostra de instituições pertencentes à Rede Sinodal de Educação que possam servir de referência para a solidificação da rede e a ampliação de sua atuação, através de escolas estruturadas de forma eficiente nas áreas pedagógicas e administrativas.

2 EVOLUÇÃO E MOVIMENTO DA QUALIDADE

2.1 Evolução do conceito da Qualidade

Desde os primórdios da existência do homem, quando os primeiros produtos integrantes do dia a dia do ser humano eram fabricados de uma forma artesanal, a preocupação com a qualidade esteve presente. A exigência quanto à qualidade foi crescendo com a evolução das civilizações, com a forma que se organizava a produção, com o nível de exigência das populações e com o crescimento da demanda dos produtos.

Oliveira (2004), relata sobre esta preocupação no código de Hamurabi, 2.150 a.C, onde a preocupação com a qualidade e a durabilidade das construções era muito grande, punindo severamente o construtor no caso de desabamento de alguma habitação construída. Preocupações semelhantes com a qualidade estavam presentes na organização de diversos povos (fenícios, romanos, na França no reinado de Luís XIV), caracterizando um nível avançado de desenvolvimento para a época.

Antes do século XVIII, os processos de fabricação eram artesanais e, por consequência, não existia controle de qualidade dentro dos conceitos que conhecemos hoje. A qualidade estava creditada a habilidade e controle do artesão. Apenas com o advento da produção em massa, com a revolução industrial, começaram a surgir os primeiros controles sistematizados da qualidade.

A história mais recente pode ser descrita pelas seis etapas classificadas por Feigenbaum (1994, p. 20):

a) Qualidade pelo operador – até o final do século XIX. Um trabalhador ou um grupo de trabalhadores era responsável por todas as etapas da produção e, por consequência, pela qualidade do seu próprio trabalho.

b) Qualidade pelo supervisor – Início do século XX. Etapa caracterizada pelos modernos conceitos de fábrica, onde um grupo de pessoas desempenhava tarefas idênticas e era coordenado por um supervisor, sendo ele o responsável pela qualidade do conjunto.

c) Controle de qualidade por inspeção – Durante a primeira guerra mundial, com o aumento da complexidade da produção industrial, com um grande número de trabalhadores envolvidos na produção aparecem os primeiros inspetores da mesma e, por consequência, da qualidade, com dedicação em tempo integral. A culminância desta etapa aconteceu na segunda e terceira década com a constituição de organismos de inspeção, em separado da produção.

d) Controle Estatístico da Qualidade – Durante a Segunda Guerra Mundial. A necessidade de produção em massa, motivada pela demanda gerada pela guerra, forçou a criação de sistemas mais eficientes de inspeção. Algumas ferramentas estatísticas são utilizadas como amostragem e gráficos de controle. A grande contribuição desta fase foi a utilização do sistema de amostragem substituindo o sistema de análise de 100%. O controle da qualidade mantinha-se restrito à produção.

e) Controle da Qualidade Total – Estrutura de qualidade voltada para a qualidade do produto, com a revisão regular de projetos e análise dos resultados dos processos durante a realização dos mesmos, acarretando numa melhora significativa da qualidade e na redução dos custos. Os controles estatísticos foram reforçados com técnicas de confiabilidade e equipamentos de informática. A qualidade passou a permear todos os espaços da empresa. Iniciou na década de 60.

f) Gerenciamento da Qualidade Total – Organização, Extensão e Gerenciamento da Qualidade – Década de 80. “Cada um dos funcionários de uma organização, desde a alta gerência até o operador da linha de produção, deverá estar pessoalmente envolvido no controle da qualidade” (FEIGENBAUM, 1994, p.16). O gerenciamento da qualidade total e a qualidade como nova e principal estratégia em negócios.

Os primeiros passos dos conceitos do controle de qualidade moderno, determinantes para as últimas etapas deste ciclo, remetem-nos ao ano de 1930, quando os gráficos de controle criados pelo Dr. W.A. Shewhart, tiveram aplicação industrial.

Mas foi no pós-guerra, principalmente na reconstrução do Japão, que aconteceram as grandes contribuições e evoluções para os sistemas atuais da qualidade.

Aidar (1995), ao estudar a evolução da qualidade, estabelece 4 etapas básicas (“eras da qualidade”): a inspeção, o controle estatístico da qualidade, a garantia da qualidade e a gestão estratégica da qualidade. E, para resumir seu estudo sobre as etapas, utiliza um quadro, montado por Garvin (1992), em sua obra Gerenciando a Qualidade, abaixo apresentada:

QUADRO 1 - Etapas da Evolução da Qualidade

TÓPICOS	INSPEÇÃO	CONTROLE ESTATÍSTICO DA QUALIDADE	GARANTIA DA QUALIDADE	GERÊNCIA ESTRATÉGICA DA QUALIDADE
Preocupação básica	Verificação	Controle	Coordenação	Impacto estratégico
Visão da qualidade	Um problema a ser resolvido	Um problema a ser resolvido	Um problema a ser resolvido proativamente	Uma oportunidade de concorrência
Ênfase	Uniformidade produto	Uniformidade produto com menos inspeção	Toda a cadeia de produção do projeto ao mercado	Necessidade de mercado e do consumidor.
Métodos	Instrumentos de Medição	Instrumentos e Técnicas Estatísticas	Programas e Sistemas	Planejamento estratégico, mobilização da organização
Quem é o responsável pela qualidade?	Departamento de Inspeção	Deptos de Engenharia e Produção	Todos os deptos. A alta gerência se envolve pouco com a qualidade	Todos na empresa, com a alta gerência exercendo forte liderança
Orientação e abordagem	Selecionar/ separar produtos bons e maus	Controlar é fazer previsões dos limites aceitáveis	Estruturar programas e políticas da qualidade	Desenvolver cultura da qualidade

Fonte: GARVIN;1992.

2.1.1 A Qualidade do Pós-guerra

Antes da Segunda Guerra Mundial, falar de produtos de origem japonesa era falar de produtos com uma qualidade muito abaixo dos padrões internacionais. Eram produtos baratos que por sua péssima qualidade não logravam uma segunda venda.

Foi com a *Japanese Union of Scientists and Engineers* – JUSE em 1946, uma entidade sem fins lucrativos, sem recursos do governo, que a qualidade começa dar passos significativos para a recuperação da economia japonesa. A primeira tarefa destacada da JUSE, foi a organização de um grupo de pesquisa (1949), onde se destacam os acadêmicos Asaka,

Ishikawa, Kogure, Mizuno, Moriguchi que tiveram contribuições significativas para qualidade.

Através da JUSE, em 1950, Deming, relegado pelas empresas americanas, foi convidado para visitar o Japão para proferir palestras, cursos e seminários sobre Controle da Qualidade aos altos administradores empresariais e engenheiros. Os principais temas trabalhados por Deming foram: Como usar o ciclo planejar, fazer, verificar e agir (PDCA); a importância de ter instinto para a dispersão em estatística; controle de processos através do uso de gráficos de controle e como utilizá-los.

Os eventos conduzidos por Deming desencadearam todo um processo para a melhoria da qualidade industrial japonesa. Tão importante foi a sua passagem pelo Japão que em 1951 foi criado o Prêmio Deming, destinado a pessoas que contribuíram para a implementação de programas, à filosofia da qualidade e a empresas que se destacaram na implementação de programas. Os acadêmicos do Japão, citados anteriormente, foram premiados com a medalha Deming e passaram a integrar a IAA (International Academy for Quality).

Outra contribuição importante para a qualidade dos dias de hoje e para a evolução da qualidade no Japão, foi a visita de Juran ao Japão em 1954. Através de seminários e palestras, ajudou na transição do modelo de controle da qualidade baseada nas fábricas para o controle global de toda a administração, dando ao CQ (controle da qualidade) o status de ferramenta de administração; dando desta forma, os primeiros passos para o controle de qualidade total, como é visto nos últimos anos.

Segundo Juran (1993, p.137), o ambiente japonês foi amplamente favorável para a implantação dos conceitos da qualidade, tendo em vista os seguintes fatores:

- A adaptabilidade do povo japonês à cultura estrangeira.
- A alta densidade populacional do Japão, a maior do mundo.
- A sociedade japonesa bastante homogênea, com a mesma raça e língua, e a baixa rotatividade dos empregados.
- O mercado de trabalho nas indústrias japonesas cada vez mais restrito no final dos anos 60.
- O tipo de profissionalismo predominante nos países ocidentais ainda não estabelecido completamente no Japão.

A importância do Japão como difusor de Programas de Qualidade pode ser evidenciado com a realização da Primeira Conferência Internacional sobre Controle da Qualidade (ICQC), em Tóquio, em 1969. Esta importância pode ser resumida pela mensagem de JURAN, durante a conferência:

Os japoneses mostraram ao mundo que um povo determinado pode revolucionar seu desempenho de qualidade, mesmo que seja a partir das cinzas da guerra, e pode fazer isso dentro de um espaço de vida de uma única geração. Os japoneses devem ser cumprimentados pela criação dessa primeira conferência de CQ em todo o mundo. De qualquer maneira, ela alcança um novo nível de conquista de CQ. Nunca antes uma reunião de tão destacados especialistas de CQ de tantas nacionalidades havia sido realizada para discutir uma gama tão vital de assuntos sobre CQ. Nós, que temos a grande sorte de assistir a esta conferência histórica, estamos muito agradecidos aos nossos anfitriões japoneses. A ICQC-69 é um monumento à sua visão e coragem em comprometer-se com um conceito tão audacioso, e à sua competência e dedicação em fazer esse conceito frutificar (JURAN, 1993, p. 139).

Segundo Juran, são três as características que garantiram o sucesso dos controles de qualidade no Japão:

- Um programa interno de treinamento relacionado com a qualidade;
- Programas anuais de aperfeiçoamento da qualidade; e
- Liderança por parte da administração superior na função de qualidade.

Resultado imediato desta virada na qualidade dos produtos japoneses foi o aumento da participação dos mesmos no mercado americano. Os setores mais afetados foram: eletrônicos, automóveis, aço e ferramentas mecânicas. Este fenômeno iniciou no final dos anos 60.

A reação americana foi imediata, mas não por ações de qualidade como processo, e sim com bloqueio às importações japonesas.

As primeiras reações por meio do aperfeiçoamento da qualidade aconteceram nos anos 80, mas de forma muito acanhada e sem muita organização, caracterizados como casos isolados. Na maioria dos casos as iniciativas fracassaram, pois foram instaladas de forma isolada e intempestiva, pois careciam de um diagnóstico bem feito. A urgência na tomada de uma atitude foi a grande inimiga para uma ação de longo prazo e consistente.

A história já mostrou o grande prejuízo sofrido pelas empresas americanas para recuperarem o tempo perdido e o mercado absorvido pelas empresas japonesas.

2.2 Qualidade no Brasil

Os primeiros passos para a introdução de conceitos de qualidade no Brasil foram dados pela Fundação Christiano Ottoni de Minas Gerais, numa época que as empresas industriais brasileiras passavam por grandes crises econômicas.

A Fundação Christiano Ottoni foi criada em 12 de março de 1972 por um grupo de professores da Escola de Engenharia da Universidade Federal de Minas Gerais. Instituição privada, sem fins lucrativos, com o objetivo de contribuir para a qualificação das instituições brasileiras.

O Projeto Gestão pela Qualidade Total foi o mais relevante da Fundação que trouxe para o Brasil os conceitos de qualidade desenvolvidos pela JUSE no Japão. Este programa, difundido entre diversas empresas do Brasil, propiciou ganhos significativos na competitividade e produtividade das empresas, principalmente entre os anos 90 e 95.

O projeto alcançou destaque internacional, sendo a fundação convidada a desenvolvê-lo em outros países como Colômbia, Itália, Estados Unidos, Argentina, Equador e México.

O profissional mais reconhecido da Fundação foi, sem dúvida, Vicente Falconi Campos. É dele a obra TQC – Controle da Qualidade Total (no estilo japonês), importante para a difusão da qualidade no Brasil.

2.2.1 Qualidade na Educação no Brasil

No início dos anos 90, acontecem os primeiros movimentos para a implantação de programas de qualidade na educação. Grupos educacionais mineiros realizam grandes congressos, onde o tema da qualidade é evidenciado com palestras do próprio Falconi.

A primeira experiência significativa de aplicação do Gerenciamento da Qualidade aconteceu no estado de Minas Gerais. A Secretaria de Educação contratou a Fundação Christiano Ottoni para desenvolver o programa nas escolas estaduais. Os resultados foram altamente animadores e credenciaram a Fundação para executar trabalhos semelhantes em outras redes de educação do país.

A Rede Pitágoras de Minas Gerais foi uma destas redes que aplicou a filosofia em toda a sua rede, produziu material próprio para a difusão, promoveu eventos e prestou assessorias em diversos estados do Brasil.

Coordenando o Núcleo Central da Qualidade e Produtividade do Ministério da Educação (PBQP/MEC), Cosete Ramos levou para o ensino público os princípios de Deming e os demais conceitos do Gerenciamento da Qualidade, adaptando-os para a escola. Escolas técnicas ligadas à SEMTEC (Secretaria Média e Tecnológica do MEC) foram alvos dos primeiros ensaios. A sua experiência a testa deste processo foi descrito na obra *Excelência na Educação – A escola de qualidade total*, de 1992.

Estas sementes lançadas prosperaram em diversas outras instituições escolares, em diversos recantos do país. A utilização dos Programas de Qualidade nas escolas, no entanto, teve uma evolução lenta, se comparado com processos industriais, motivadas pela resistência da classe docente à utilização de termos e conceitos de processos industriais para a educação. Barreira esta que continua presente, principalmente nos setores pedagógicos das escolas.

2.3 Os Programas e Prêmios da Qualidade

Desde os princípios do desenvolvimento dos modernos conceitos de qualidade, diversos prêmios têm sido criados. O primeiro criado foi o Prêmio Deming, em 1951, prova do reconhecimento dos japoneses à contribuição do mesmo ao desenvolvimento dos Programas de Qualidade naquele país.

A seguir, apresenta-se um quadro com a caracterização dos principais prêmios da qualidade.

QUADRO 2 - Caracterização dos principais prêmios da qualidade

PRÊMIO	Entidade promotora	Objetivo	Critério de Premiação	Critérios de Avaliação
DEMING	JUSE Ano de implantação: 1951, no Japão	Premiar empresas que são reconhecidas por ter aplicado com sucesso o Controle da Qualidade Amplo Empresarial (CWQC) baseado no controle estatístico da qualidade.	Empresas que satisfaçam um dado nível de performance	1.Política 2. A organização e seu gerenciamento 3.Educação e disseminação. 4. Coleta, disseminação e uso de informações relativas à qualidade. 5. Análise 6.Padronização 7.Controle e Gerenciamento 8.Garantia da qualidade 9.Resultados 10.Planos para o futuro.
BALDRIGE	U.S. Department of Commerce Implantação:1987	Promover a competitividade através do TQM	Os dois melhores em cada categoria, desde que satisfaçam um dado nível de performance	1.Liderança 2.Informação e análise 3.Planejamento estratégico da qualidade 4.Desenvolvimento e gestão de recursos humanos 5.Gestão da qualidade de processos 6.Resultados obtidos quanto à qualidade e as operações 7.Focalização no cliente e sua satisfação
Prêmio Nacional da Qualidade - PNQ	Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade - FPNQ	Apresentar os critérios de gestão do PNQ de forma simplificada, permitir a auto-avaliação de qualquer tipo de organização e servir de referencial avaliatório para as diversas iniciativas de premiações estaduais, setoriais e internas às organizações.	Premia por categoria: grandes organizações, médias, pequenas e microempresas, órgão da administração pública federal e órgão de direito privado sem fins lucrativos.	1.Liderança 2.Estratégias e planos 3.Clientes e sociedade 4.Informações e conhecimento 5. Pessoas 6. Processos 7.Resultados da organização

Prêmio Gaúcho da Qualidade	Associação Qualidade RS Lançamento: outubro de 1992	Estimular, articular e promover ações visando tornar competitivos os produtos e serviços das organizações do RS	O modelo de avaliação está dividido em 3 níveis (1,2 e 3) e Critérios de Excelência.	1.Liderança 2.Estratégias e Planos 3.Clientes 4.Sociedade 5.Informações e Conhecimento 6.Pessoas 7. Processos 8.Resultados.
----------------------------	--	---	--	--

Fonte:www.fpnq.br; BANAS QUALIDADE e www.portalqualidade.com

2.3.1 Programa Malcom Baldrige para a educação

O Prêmio Malcom Baldrige, implantado em 1987, nos EUA, serviu de base para a criação do PNQ no Brasil e do PGQP no Rio Grande do Sul. Em 2002 aquele prêmio adaptou alguns pontos dos seus critérios especificamente para o setor educacional. A medida foi necessária tendo em vista o grande número de instituições educacionais envolvidas em programas de qualidade nos Estados Unidos. Abaixo são descritas algumas características do prêmio, com linguagens adaptadas à educação.

Os critérios para a avaliação da gestão da qualidade em instituições visando a execução de metas de excelência foram desenvolvidos para apoiar as organizações na utilização de uma abordagem integrada na execução do planejamento da organização da instituição escolar que resulta:

- Na utilização de todos os valores para os alunos e professores, contribuindo para a educação de qualidade.
- No aperfeiçoamento de todas as capacidades e efetividades da organização.
- Na aprendizagem pessoal e organizacional.

Na estruturação dos critérios do prêmio, voltados para a educação, foram considerados os seguintes valores e conceitos: liderança visionária, educação centrada na aprendizagem, aprendizagem organizacional e individual, valorização dos funcionários, professores e envolvidos, agilidade, foco no futuro, gerenciamento para a inovação, responsabilidade social, administração pelo fato, foco nos resultados e criação de valores e perspectiva de sistema.

Os critérios foram divididos nas seguintes categorias com as suas pontuações (total de pontos – 1000 pontos):

- 1 - Liderança – 120 pontos
- 2 - Planejamento estratégico – 85 pontos
- 3 - Estudantes, todos os envolvidos e foco no mercado – 85 pontos
- 4 - Administração do conhecimento, medição e análise – 90 pontos
- 5 - Foco nos professores e funcionários – 85 pontos
- 6 - Administração de Processos – 85 pontos
- 7 - Resultados de desempenho organizacional – 450 pontos

2.3.2 Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade - PGQP

O PGQP, lançado em outubro de 1992, tem como objetivos estimular, articular e promover ações visando tornar competitivos os produtos e serviços das organizações do RS, por meio da qualidade e produtividade. (PGQP, 2003).

O programa apresenta uma estrutura composta por comitês estruturados nas diversas regiões do Rio Grande do Sul. Além dos comitês regionais, o programa apresenta uma organização por comitês setoriais. O comitê universidades busca focar ações voltadas para a área de educação. Estes comitês servem para organizar ações visando a melhoria da qualidade nas instituições empresariais e motivar a participação no programa.

Conforme consta no manual do PGQP 2003, a Associação Qualidade RS tem como:

Missão: Promover a disseminação do uso das ferramentas e conceitos da Gestão pela Qualidade no Estado do Rio Grande do Sul como forma de atingir os resultados das organizações e a realização das pessoas.

Visão: Tornar nossa região referência mundial na obtenção de resultados através da aplicação de métodos da Gestão pela Qualidade.

Os conceitos e metodologias desenvolvidos no PGQP visam proporcionar às instituições ferramentas que possam melhorar a gestão, propondo processos de melhoria contínua e estão alinhados com os critérios estabelecidos no Prêmio Nacional da Qualidade.

O programa permite a participação de instituições de qualquer porte, setor e nível de desenvolvimento da qualidade.

O PGQP está estruturado em três níveis de avaliação:

- Nível 1: Composto de 8 critérios, é o nível básico de avaliação das instituições, a pontuação máxima a ser atingida é 250 pontos.

- Nível 2: Composto por 27 itens de avaliação, nível intermediário, a pontuação máxima a ser atingida é 500 pontos.

- Nível 3: 47 tópicos de avaliação, é o nível mais alto, pressupõe sistemas e resultados excepcionais; prioriza a busca da excelência. A empresa está se habilitando ao PNQ, pontuação máxima 750 pontos.

O programa está estruturado em etapas de avaliação:

A primeira etapa do processo é a inscrição da instituição com opção para o nível e a auto-avaliação e avaliação externa.

Na fase seguinte, os avaliadores são treinados em comitês regionais por profissionais encaminhados pelo programa.

Após este treinamento, as instituições realizam a auto-avaliação, enviando os resultados à Secretaria Executiva. A partir da pontuação obtida nesta avaliação, poderá ser solicitada a avaliação externa. Para participar desta etapa será necessário indicar dois avaliadores da instituição para participar da avaliação de outras instituições.

De posse do resultado da avaliação externa, a instituição poderá optar por participar do Prêmio Qualidade RS. Para tanto, deverá elaborar um relatório de gestão, seguindo os critérios do Nível e encaminhá-lo à Secretaria Executiva.

O relatório será encaminhado a uma banca que selecionará as instituições que serão visitadas. As selecionadas serão visitadas por dois auditores que verificarão no local as informações constantes no relatório. O resultado será apresentado à Banca de Juízes para a deliberação final, definindo os premiados.

Os prêmios dos diversos níveis:

- Nível 1 – Medalha de bronze – não possui pré-requisito;
- Nível 2 – Troféu bronze – Não há pré-requisito;
 - Troféu Prata – Pré-requisito o troféu bronze;
 - Troféu Ouro – Pré-requisito o troféu prata;
- Nível 3 – Troféu diamante – Pré-requisito o troféu ouro.

O estudo desenvolvido nesta pesquisa é baseado nos critérios do Nível 1, pois envolve instituição que participa neste nível e instituições que não participam de Programas de Qualidade.

Os critérios do PGQP de avaliação, com a pontuação deste nível são os seguintes:

- Liderança – 35 pontos, estratégias e planos – 30 pontos, clientes – 30 pontos, sociedade – 15 pontos, informações e conhecimento – 30 pontos, pessoas – 30 pontos, processos – 30 pontos e resultados – 50 pontos.

Em seguida, serão descritos os critérios e os pontos relevantes na avaliação das instituições participantes do Prêmio.

- Liderança:

Neste critério é avaliado o nível de envolvimento da alta liderança e demais líderes na melhoria do desempenho, na difusão dos conceitos e princípios da qualidade e no

atendimento das necessidades dos envolvidos. Da mesma forma, analisa a maneira de difusão da missão, visão, valores e princípios da organização e como são analisados criticamente os resultados globais visando a melhoria contínua.

- Estratégias e planos:

Este critério analisa a forma como são estabelecidos as estratégias e os planos de ação, visando melhorar cada vez mais o desempenho da instituição. A forma de estabelecimento e a existência de indicadores compatíveis com as estratégias e com os processos mais importantes, subsidiando desta forma, a tomada de decisão para a implementação de melhorias constantes.

- Clientes:

Neste critério são avaliadas as formas como a instituição identifica, classifica e encaminha as necessidades dos clientes. Analisa os canais competentes para o relacionamento com os mesmos e formas de tornar os seus produtos e serviços conhecidos pelos mesmos. Também são avaliados os mecanismos para a avaliação da satisfação, as atividades e ações que visam a fidelização.

- Sociedade:

Avalia a forma como a instituição se compromete com o desenvolvimento da sociedade, atuando de forma ética, responsável e transparente. Verifica as ações de meio ambiente e de impacto à sociedade gerada pelas suas atividades e como são minimizadas.

- Informações e conhecimentos:

Analisa a forma de gerenciamento das informações para dar o suporte necessário à realização das estratégias e na execução de ações de melhoria. São avaliados os métodos utilizados para a comparação de informações e como estas são compartilhadas aos setores envolvidos nos processos, resultando em melhorias nos produtos e serviços prestados aos clientes.

- Pessoas:

Neste critério são avaliadas todas as atividades relacionadas à organização do trabalho. O respeito às normas, ações de melhoria da qualidade de vida do trabalhador e o desenvolvimento de ambiente propício à melhoria constante do desempenho.

- Processos:

Avalia o gerenciamento dos processos, identificando os que agregam valor, formas de acompanhamento e avaliação dos diversos processos das instituições (suporte, fornecedores, gestão), tendo em vista as metas e estratégias estabelecidas.

- Resultados:

Analisa a evolução do desempenho da organização através de indicadores passíveis de comparação. Verifica a compatibilidade dos resultados com as metas estabelecidas.

3 FUNDAMENTOS E PRINCÍPIOS DA QUALIDADE

3.1 Fundamentos da qualidade

A qualidade está intimamente ligada com a satisfação do cliente, pois se as necessidades do cliente não estiverem atendidas, o produto ou serviço será de má qualidade. Neste sentido, oferecer produtos e serviços com as características que correspondem às necessidades destes clientes será o grande desafio da qualidade.

Segundo Feigenbaum (1994), qualidade em produtos e serviços pode ser definida como: a combinação de características de produtos e serviços referentes a marketing, engenharia, produção e manutenção, através das quais produtos e serviços em uso corresponderão às expectativas do cliente.

Juran (2001), apresenta alguns conceitos que serão importantes para a caracterização desta relação de qualidade e satisfação do cliente.

a) Característica de um produto ou serviço – É uma propriedade que um produto tem, a qual pretende atender a determinadas necessidades do cliente e assim prover sua satisfação;

b) Satisfação do Cliente – É um resultado alcançado quando as características do produto correspondem às necessidades do cliente;

c) Deficiência do produto – É uma falha do mesmo que resulta em insatisfação com o produto;

d) Clientes Internos – São impactados pelo produto e são também membros da empresa que produz.

A busca permanente da satisfação do cliente, através de processos de melhoria contínua, onde a avaliação de produtos e serviços em sintonia com este cliente, seja a grande referência, deve ser a grande meta de qualquer instituição. Na prestação de serviços, esta interação entre empresa e cliente torna-se mais relevante na melhoria da qualidade, pois o resultado é decorrente desta relação direta.

Esta busca está relacionada ao oferecimento de produtos e serviços que atendam as necessidades do cliente, naquele momento. Por este motivo, é necessário estar atento à evolução nas necessidades e exigências dos clientes que progridem com o passar do tempo e com o meio onde vive. A melhoria contínua deve estar presente nos conceitos e na organização das empresas, diminuindo insatisfações e reduzindo custos da má qualidade.

A filosofia da qualidade requer que as organizações desenvolvam produtos e serviços que ajudem as pessoas a viverem melhor. Fornecer bens e serviços é a razão de ser de uma organização. Ao proporcionar serviços e produtos que estejam sempre melhorando, uma organização cria clientes fiéis. (OLIVEIRA, 2004, p.142)

O que precisa ser entendido na questão da qualidade é a exigência cada vez maior dos clientes. A existência de controles e padrões cada vez mais avançados remete para uma legislação que protege o consumidor e exige das empresas produtos e serviços cada vez melhores, valorizando a melhoria contínua como parte essencial deste processo.

3.2 Princípios de Deming

É inegável a grande importância de Deming para a história da qualidade. Seus conceitos e princípios são base para estudos e reflexões ainda nos dias atuais, mas foi em solos japoneses que Deming teve reconhecimento para o mundo da qualidade. Todo o seu trabalho era baseado em 14 princípios que são apresentados de forma resumida, Scherkenbach (1990):

- 2 – Constância de propósitos.
- 3 – Avaliação no processo sem a necessidade de inspeção em massa.
- 4 – Processo de melhoria.
- 5 – Orgulho pelo trabalho realizado.
- 6 – Afastamento do medo.
- 7 – Remover barreiras.
- 8 – Eliminar slogans, exortações e metas para a força de trabalho que exijam defeitos zero e novos níveis de produtividade.
- 9 – Eliminar os padrões de trabalho (cotas) da fábrica.
- 10 – Criar a liderança.
- 11 – Treinamento em serviço.
- 12 – Programa de educação e autodesenvolvimento.
- 13 – Relacionamentos de longo prazo com fornecedores
- 14 – Trabalhando para realizar a transformação.

3.3 Os Princípios e Conceitos da Qualidade na Educação

Falar sobre qualidade em ambiente escolar não significa uma linguagem desconhecida; no entanto, falar em qualidade conforme a filosofia da Qualidade Total, desencadeia uma grande resistência no ambiente escolar, capaz de inviabilizar qualquer evolução mais rápida do processo, muitas vezes por falta de conhecimento.

Foram necessários adaptações nas linguagens, um longo tempo de aprendizagem e persistência na implantação de programas. Somente através de projetos piloto com resultados altamente significativos, conseguiu-se lentos processos de convencimento.

Se por um lado a escola apresenta algumas características muito diferenciadas das demais instituições empresariais, principalmente em relação aos seus clientes e produtos oferecidos, por outro lado apresenta características de organização e gestão comparáveis a qualquer outra empresa e aparentemente não haveria razão de tanta resistência.

Na opinião dos mais resistentes, a educação não pode ser caracterizada como um “negócio”, pois tem como o objetivo principal a formação do estudante, através da produção e o desenvolvimento do conhecimento, onde o processo de aprendizagem é o principal; no entanto, precisa ser gerenciada de maneira eficaz, garantindo a sua sobrevivência neste mundo altamente competitivo.

Esta busca por formas e mecanismos de adaptação de linguagens da qualidade para o ambiente escolar, tem sido objeto de estudo de diversos autores, citados neste trabalho, incorporando os avanços acelerados do meio industrial nestes ambientes.

Boa parte da resistência gerada no meio escolar poderia ser superada, se desde o princípio estas linguagens respeitassem o ambiente diferenciado das instituições escolares. Ambiente onde o produto conhecimento a cada dia é uma nova seqüência de etapas de um processo. Onde a cada dia produto e produtor interagem de forma diferente e que num mesmo produto, aluno, vários setores comunitários são afetados.

Atender anseios e expectativas deste conjunto de envolvidos nos processos escolares (satisfação dos clientes internos e externos), passa a ser o desafio da qualidade escolar.

...a Escola não existe para si mesma mas para aqueles a quem ela serve, sejam eles os estudantes, a família, a sociedade, o sistema empregador ou o conjunto das instituições sociais que, afinal de contas, é afetado seriamente pela qualidade da escola. (MEZOMO 1999,p.15)

A garantia da qualidade numa escola vai muito além da aparência e do sucesso. Inicia por um processo de participação que precisa ser construído lentamente com o aprendizado das pessoas – aprender a participar. Onde a liderança saiba e deseje compartilhar poder, tanto no sucesso como no fracasso. Onde participar não significa apenas envolver as pessoas para ajudar a trabalhar, mas sobre tudo, para decidir.

A liderança participativa deve considerar a qualidade como um princípio de atuação de todos os setores da instituição e não um modismo, sendo responsabilidade de todos.

Em instituições que trabalham a filosofia da qualidade, o planejamento de longo prazo (Planejamento Estratégico) é mecanismo de crescimento e de implementação de melhorias constantes e dá o rumo do futuro para todos os integrantes do processo.

O trabalho em equipe é a essência para a tomada de qualquer decisão e a forma adequada para perseguir metas e desenvolver ações.

O desenvolvimento e a qualificação das pessoas envolvidas nos processos (professores, funcionários e dirigentes) passa a ser oportunidade de realização dos mesmos e é considerado o maior investimento.

Se de um lado o desafio da qualidade liberta do medo, desafiando, arriscando e inovando, por outro lado precisa reconhecer o trabalho bem feito, o esforço nos desafios propostos. Muitas vezes estes reconhecimentos precisam ser materializados ou externados por símbolos de valorização profissional.

A qualidade precisa ser medida. Será necessário apresentar às equipes a posição de determinado processo ou resultado e propor metas a serem atingidas. A subjetividade na maioria das vezes não desafia.

Uma Escola envolvida na Filosofia da Qualidade torna claro que trabalha em função do seu cliente mais destacado - o aluno-, sendo seu propósito maior enriquece-lo como ser humano e cidadão, e que, para tanto, emprega os processos e desenvolve as atividades mais promissoras, interessantes e variadas, visando ao alcance desta finalidade primeira. (RAMOS 1992, p.17)

Visando estabelecer elementos para o desenvolvimento de um Programa de Qualidade, Ramos (1992), estabeleceu um conjunto de balizamentos para uma escola de qualidade baseado nos 14 pontos do Método de DEMING, descritos no item anterior:

1 – Filosofia da qualidade: Uma escola de qualidade formula um projeto pedagógico com a participação de toda a comunidade escolar; constrói o currículo a partir das expectativas de seus diversos clientes, trabalha em função dos anseios dos alunos e possui um corpo docente, discente, administrativo, técnico e de apoio comprometido com a filosofia.

2 – Constância de propósitos: Uma escola que define claramente a sua missão não se desvia de seus objetivos, em meio aos múltiplos apelos; utiliza estratégias que lhe permitam atingir os propósitos e caminha competentemente para o futuro.

3 – Avaliação no processo: Uma escola que acompanha e avalia passo a passo a aprendizagem do estudante (avaliação no processo), detecta na origem problemas de aprendizagem de seus clientes internos preferenciais, utiliza práticas pedagógicas diversificadas, adequadas e inovadoras de reforço, promove a satisfação dos clientes (tanto da Sociedade como dos pais) através do sucesso contínuo e renovado dos seus filhos.

4 – Transações de longo prazo: Uma escola que estabelece critérios para aquisição de materiais instrucionais zela pela qualidade de seus insumos, desenvolve cuidados de manutenção dos equipamentos, seleciona fornecedores, estabelecendo com eles relações próximas e cordiais.

5 – Melhoria Constante: Uma escola que continuamente se questiona se pode melhorar, consulta os clientes para saber seus desejos e as suas opiniões, envolve todos os interessados na discussão e na decisão de o que e como aperfeiçoar, produz cada vez mais e obtém os recursos de que precisa para promover as mudanças.

6 – Treinamento em Serviço: Uma escola que reconhece o valor e a importância, tanto profissional como motivacional, da capacitação de recursos humanos, busca constantemente envolver o seu corpo social em ações de treinamento em serviço, cria oportunidades diversificadas de crescimento para todos os elementos que trabalham na organização e valoriza os profissionais treinados, usando-os como multiplicadores e potencializadores dentro do ambiente escolar.

7 – Liderança: Uma escola na qual os dirigentes conseguem aglutinar pessoas ao redor de si; professores e diretores, através da liderança, obtém participação, envolvimento e adesão; os gestores propõem a realização de atividades em grupo que são gratificantes para todos e os líderes reconhecem e destacam os talentos individuais, por sua contribuição ao trabalho coletivo.

8 – Afastamento do medo: Uma escola na qual os seres humanos podem buscar e alcançar o pleno desenvolvimento individual e social; o trabalho com o outro consiste em oportunidade de evolução mútua, repleta de alegria e significação humana; os dirigentes estão conscientes da necessidade de afastamento do medo e os líderes programam e executam suas tarefas educativas e administrativas no sentido de criar um ambiente escolar de liberdade e autonomia.

9 – Eliminação de barreiras: Os líderes acreditam que a descentralização de atividades e a desconcentração do poder são alternativas promissoras para que a organização atinja suas finalidades; os dirigentes têm tempo para contactar pessoas e acompanhar o trabalho sendo realizado.

10 – Comunicação produtiva: Os gestores estão conscientes da importância do conhecimento socialmente compartilhado; todos têm acesso à informação que é passada de forma aberta e transparente; a informação é utilizada para sensibilizar e libertar e não para escravizar e tutelar.

11 – Abandono de cotas numéricas: Não pressiona seu corpo docente a obter valores numéricos determinados; encoraja o emprego de métodos estatísticos, como poderosa ferramenta de controle; enseja o debate sobre os produtos obtidos.

12 – Orgulho da execução: Toda a comunidade escolar se sente emocionalmente envolvida com a tarefa educativa da organização; o sucesso do aluno resulta do esforço coletivo; o êxito é tributado a todos os responsáveis pelo trabalho bem-feito.

13 – Educação e aperfeiçoamento: Investe na educação continuada de todo o seu pessoal; promove e realiza seminários e cursos.

14 – Ação para a transformação: Todos juntos participam da discussão e do planejamento de como agir para melhorar; a comunidade atua no sentido da inovação e da mudança.

3.4 Os clientes e a qualidade

As necessidades humanas são o alvo básico de qualquer Programa de Qualidade. Identificar e atender necessidades de sobrevivência, segurança, conforto, prazer e satisfação determinam o foco de atuação da qualidade neste campo. Pois não existe outra forma de se manter no mercado, a não ser pelo atendimento das necessidades do cliente.

O primeiro aspecto a destacar no esforço de definir o que quer o consumidor é entender que é ele quem define o que é qualidade, e não nós. Criar um produto adequado a nosso projeto ou a nosso processo de produção com frequência não dá certo. Entre outras razões, porque é sempre relevante manter a qualidade fixada originalmente no projeto do produto. (PALADINI 1997, P.29)

Para cada tipo ou característica de necessidade uma forma ou mecanismo de satisfação. Juran (2001, p.74), classifica as necessidades dos clientes, conforme abaixo:

- Necessidades declaradas e reais
- Necessidades percebidas
- Necessidades culturais
- Necessidades atribuíveis a usos inesperados.

Para que uma empresa possa prestar serviços de qualidade e desta forma atender às necessidades dos clientes, é preponderante que seja formada por pessoas com visão clara sobre os conceitos de qualidade e que se desenvolva uma filosofia orientada para a satisfação dos clientes.

Por outro lado, qualquer programa de qualidade não pode prescindir dos clientes internos de uma organização. São eles os grandes colaboradores para que as necessidades dos clientes externos possam ser atendidas. Buscar mecanismos para ouvi-los, atender os diversos níveis de satisfação, são alguns passos decisivos para torná-los parceiros verdadeiros e permanentes na consolidação de propósitos e no alcance de metas cada vez audaciosas de melhoria da qualidade.

Satisfazer clientes internos significa convidá-los a utilizarem suas mentes e não apenas suas mãos na produção dos bens ou serviços da organização. Satisfazer os clientes internos significa liderá-los, e não apenas administrá-los, criando uma visão de futuro e potencializando seu trabalho. (MEZOMO, 1997)

Outro ponto a ser considerado na satisfação do cliente é que ela é dinâmica e pode mudar sem que o próprio cliente perceba. Neste sentido, os programas de qualidade supõem processos de melhoria contínua e o grande desafio posto à empresa para que possa se manter no mercado e que esteja à frente das necessidades dos clientes. Quando o cliente está à frente, a empresa deve acelerar seus processos de melhoria, sob pena de perder a credibilidade junto ao mesmo.

Segundo Paladini (1997), alguns passos são sugeridos para que uma instituição possa promover um esforço de promover a satisfação dos clientes:

- a) o esforço deve ser organizado;
- b) o sistema deve ser permanentemente realimentado a partir do consumidor;
- c) a orientação da atividade produtiva para o consumidor requer nova disciplina da fábrica;
- d) o processo produtivo deve ser repensado.

Nos processos escolares, os clientes (alunos e pais) assumem papel diferente dos clientes tradicionais das demais instituições empresariais, pois ele é participante dos principais processos e influi nas causas e efeitos dos mesmos.

Neste sentido, o foco de outrora, centrado no professor, deverá se voltar para a satisfação do cliente-aluno. Colocar o aluno como cliente não é submeter-se a sua autoridade e sim comprometê-lo com os resultados, desafiando-o a realizar com qualidade cada etapa dos processos, corrigindo eventuais deficiências e evoluir em melhorias constantes.

No conjunto de processos integrantes de uma instituição escolar, outros clientes são evidenciados. Funcionários, professores e direção passam a ser clientes uns dos outros e, desta forma, assumem o compromisso da mútua satisfação.

Além destes clientes mais diretos, existem outros clientes externos nas relações das instituições escolares. A Sociedade, na medida que interage com a escola, participando de suas atividades e recebendo o resultado da ação de formação, o aluno profissional, exerce uma influência determinante, pois dirá da sua satisfação ou não com o mesmo. Oportunizar espaços para a contribuição desta sociedade nos processos escolares e detectar novas

demandas e ou correções na formação são passos para a melhoria dos processos, garantia de qualidade e satisfação do conjunto.

Democratizar as relações entre os diversos atores dos processos é tarefa da liderança da instituição, facilitando os mecanismos de participação e contribuição na determinação das causas dos problemas e na proposição de melhorias. Mecanismos coercitivos de cobrança colocam aluno e escola em confronto e não contribuem para a aprendizagem significativa. Métodos tradicionais de formação são altamente nocivos aos processos de qualidade, pois pressupõem a passividade e inibem a criatividade. Melhoria da qualidade pressupõe ação, empreendedorismo, participação e colaboração.

O que falta é que a escola redescubra sua razão de ser, que são seus clientes, e veja neles sua força e a fonte de sua revitalização. É atendendo seus clientes e encantando-os com seus serviços de qualidade que ela será considerada como o verdadeiro patrimônio da comunidade. Chegou a “hora da verdade”. Ou a escola se “clientiza”, ou os clientes decretarão a sua falência pela inutilidade de seus serviços. (MEZOMO, 1999)

Para que uma instituição possa ter sucesso, será necessário que todos os elementos integrantes dos processos realmente se envolvam no programa de qualidade e deste envolvimento resulta na satisfação de todos.

3.5 Planejamento da qualidade

Attingir resultados eficazes de qualidade em qualquer instituição empresarial exige organização e planejamento. Para que se possa focalizar ações de satisfação do cliente e melhorias constantes, uma seqüência de ações precisa ser executada.

Neste sentido, Juran estabelece e elementos importantes, essenciais para qualquer programa de qualidade, a chamada Trilogia Juran para o gerenciamento da qualidade:

- a) Planejamento da Qualidade;
- b) Controle da Qualidade;
- c) Melhoramento da Qualidade.

Os três processos integrantes da Trilogia Juran estabelecem um conjunto de etapas bem definidas para que a gerência da qualidade possa ser operacionalizada com competência. No Planejamento da Qualidade será desenvolvido um conjunto de atividades para que produtos e processos possam atender as necessidades dos clientes. No Controle da Qualidade serão confrontados metas com o desempenho. Verificar se a qualidade realmente atende às necessidades e propor ações para corrigir diferenças e deficiências. No Melhoramento da Qualidade, buscar-se-á atingir patamares mais elevados de qualidade, motivando-se e qualificando os talentos profissionais, suprimindo necessidades de infra-estrutura e tecnologia.

No quadro abaixo, Juran (2001, p. 16), apresenta-se uma seqüência destes processos.

QUADRO 3 - Gerência para a Qualidade

Gerência para a Qualidade		
Planejamento da Qualidade	Controle de Qualidade	Melhoramento da Qualidade
<ul style="list-style-type: none"> - Estabelecer metas da qualidade. - Identificar quem são os clientes. - Determinar as necessidades dos clientes. - Desenvolver as características do produto que atendem às necessidades dos clientes. - Desenvolver processos capazes de produzir as características no produto. Estabelecer controles do processo; transferir os planos para as forças operacionais. 	<ul style="list-style-type: none"> - Avaliar o desempenho real. - Comparar o desempenho real com as metas de qualidade. - Agir sobre a diferença. 	<ul style="list-style-type: none"> - Provar a necessidade. Estabelecer a infra-estrutura. - Identificar os projetos de melhoramento. - Estabelecer as equipes dos projetos. - Prover as equipes com recursos, treinamentos e motivação para: <ul style="list-style-type: none"> - Diagnosticar as causas - Estimular os remédios. - Estabelecer controles para manter os ganhos.

Fonte: JURAN; 2001.

Para que se possa elaborar um planejamento adequado, uma distinção importante precisa ser feita em relação ao planejamento e controle. No Planejamento da Qualidade, são estabelecidos metas e mecanismos necessários para alcançá-las e no Controle detectadas as diferenças entre o planejado e o executado, verificada a execução dos planos, possíveis variações nas ações e correções a serem realizadas.

Juran (2001), a partir da figura 1, sugere uma série de diagramas de entradas e saídas para melhor expressar o planejamento da qualidade, chamando-a de Mapa do Planejamento da Qualidade. A seqüência mostra uma ordem de execução e propõe um sistema de medição a cada passo do planejamento.

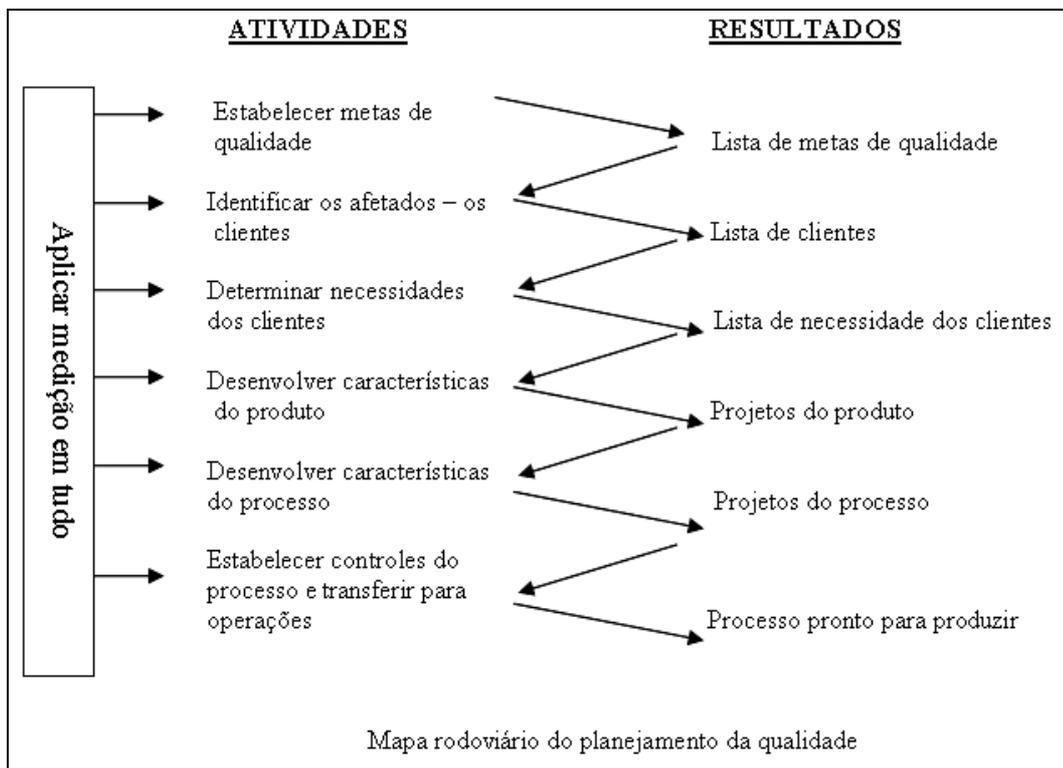


FIGURA 1 - Mapa do planejamento da qualidade

Etapa importante do planejamento da qualidade é o estabelecimento de metas. Sem metas não é possível iniciar-se qualquer planejamento. Ao se estabelecer metas, a sintonia com as necessidades dos clientes é preponderante, pois é nesta simbiose perfeita que a empresa poderá iniciar um planejamento consistente. Além disto, verificação da

compatibilidade das metas com a visão e a missão da empresa, bem como com seus princípios, darão uma leitura global a colaboradores e clientes de credibilidade e respeito.

No estabelecimento das metas, algumas bases poderão ser consideradas: o mercado, a tecnologia ou a história. Dependendo o nível de hierarquia do processo, uma ou outra base poderá ser usada. As tecnológicas são mais adequadas nos níveis mais baixos dos processos empresariais. As metas de mercado levam em consideração as necessidades dos clientes, as possibilidades de ampliação, novos produtos e a concorrência. A base histórica leva em consideração dados e informações passadas da qualidade que possam servir de indicativos para o estabelecimento de novos desafios.

3.6 A liderança e a participação

Ao trabalhar-se este tema, a caracterização de líder e liderança é ponto de partida para a análise do processo participativo na condução das ações das instituições empresariais.

Segundo Thurler (2001, p.141), líder é “aquele que exerce uma liderança em determinado contexto”. Esta definição remete a discussão para além do estudo das lideranças hierárquicas decorrentes de estatutos, regulamentos, leis ou pareceres; estendendo-se a todo e qualquer grupo ou setor onde acontece a liderança. O líder passa a ser aquela pessoa que naquele momento indicou o caminho da mudança, propiciou o questionamento.

Este espírito de que em cada processo existe um líder, responsável, comprometido com as metas, com a mudança e com a melhoria permanente; cria um clima organizacional mais propício à participação. Pois o questionamento e a solução dos problemas estará num nível mais próximo. Cria-se um ambiente ideal de difusão de um trinômio essencial para o desenvolvimento de lideranças e motivação dos setores de trabalho: Responsabilidade, reconhecimento e autonomia. (PATRÃO, 1997).

Qualidade não combina com autoritarismo; portanto, incentivar mecanismos de participação, delegar atribuições de liderança nos diversos níveis da empresa, incentivar o debate, são formas de ensaiar a Liderança Participativa. Além disto, a participação e a socialização são condições inerentes ao ser humano.

Para a liderança participativa, liderança é a habilidade de influenciar o comportamento de outras pessoas facilitando-lhes a realização de algo ou de uma tarefa desejada.... Esta definição tem embutidos alguns conceitos: os liderados são pessoas inteligentes, criativas e dotadas de motivação interior, a tarefa que um grupo deve realizar não precisa ser necessariamente chata, desmotivadora, cabe ao líder ajudar o grupo a realizá-la compatibilizando as necessidades e interesses da organização com as necessidades, interesses, habilidades e potencialidades das pessoas. (PATRÃO, 1997, p. 53 e 54)

Está no estilo da liderança um dos principais fatores determinantes do sucesso empresarial na condução de Programas de Qualidade. Se por um lado precisa-se de líderes que decidam, inovem e proponham metas, por outro lado precisam ser abertos, comunicativos, receptivos, motivadores e participativos. Se a liderança não estiver mergulhada nos processos de qualidade nada acontecerá, pois toda a equipe só será envolvida, se perceber o valor que o líder maior der ao desafio, participando diretamente. Participação só se consegue com exemplo.

Outro grande desafio posto às lideranças está em desenvolver um estilo que possa ter um equilíbrio de interesses, entre pessoas e produção. Que acredita que as pessoas possam ter a felicidade no trabalho. Que se possa tirar do trabalho o peso de ser apenas um castigo, sendo objeto de realização pessoal.

Os programas de qualidade dão ênfase especial à liderança principal das instituições, pois dependem dela o início da caminhada, a viabilização de recursos e o indicativo da meta a ser atingida. Deming ressaltou a liderança como um dos princípios da qualidade e que de seu envolvimento e participação dependerá o sucesso do programa na empresa.

Criar um estilo participativo de liderança significa realmente remeter as decisões para grupos e conselhos que possam refletir, questionar e tomar as decisões mais apropriadas para o momento, para o grupo e para a instituição. O líder não perde seu espaço, pois existem determinados momentos dos processos participativos que necessitarão uma decisão final e esta, obrigatoriamente caberá ao líder, pois afinal ele deverá indicar o caminho a ser tomado na indefinição do grupo. Ser participativo significa dar espaços para que pensamentos contrários possam ser amplamente discutidos e daí resulte uma solução mais apropriada para o momento ou problema criado. Participação não supõe desmando, desordem, mas oportunidade para todos opinarem e, em conseqüência, comprometerem-se com a decisão. Só

se compromete quem participa. E se qualidade depende de comprometimento, é essencial a participação na discussão das questões que conduzam para a melhoria permanente dos processos.

Ao se falar de processo e liderança, um termo muito usado que caracteriza a importância da liderança nos diversos níveis das instituições é o “Dono do Processo”, Patrão (1997, p.26), evidencia a importância da autonomia, da autodisciplina, desenvolvimento, liderança e compromisso dos trabalhadores para a condução dos processos. “Dono do Processo implica num trabalhador com alto grau de compromisso com os objetivos da tarefa. Ele não trabalha para o gerente, mas para a empresa, perseguindo as metas de sua função, as quais precisa conhecer completamente”.

3.7 O melhoramento da qualidade

Melhorar processos de maneira permanente é a forma ideal de oferecer produtos e serviços de qualidade. Para tanto, será necessária a descrição dos processos que mais impactam na relação com os clientes e manter mecanismos de controle dos mesmos. Estas informações são a base para a melhoria do processo gerando, desta forma, produtos e serviços de melhor qualidade.

Algumas ferramentas eficazes para o controle de processos são: diagrama de processo, diagrama de causa e efeito, histograma, diagrama de dispersão e gráficos de controle.

A partir do resultado destas ferramentas, ações de melhoria poderão ser tomadas, eliminando a provável causa da baixa qualidade ou da não conformidade ou então antecipar ações que possam precaver eventuais insatisfações dos clientes.

3.7.1 A melhoria dos processos educacionais

Talvez o conceito de processo seja o mais importante no ambiente escolar, pois processo significa dinamismo e ação. No ambiente escolar, o “produto” (aluno) está em

constante melhoria, não está acabado. Neste sentido, o agir nos diversos processos, buscando a melhoria contínua dos mesmos visando corrigir as causas das deficiências e desta forma removendo problemas, melhorando cada vez mais o resultado final, torna-se essencial.

Na educação, o acompanhamento e controle dos processos assumem uma relevância destacada, pois neles está envolvido um número maior de variáveis. A variabilidade de características dos alunos, razão principal da ação dos processos, exige a mudança constante de estratégias e mecanismos na construção dos conhecimentos, principal resultado a ser buscado. Correções dos processos operacionalizados num momento poderão não ser significativos num momento seguinte, ou para outro grupo de alunos.

Segundo Mezomo (1999), o pensamento voltado para o processo, visando a melhoria contínua, não é tão freqüente no ambiente escolar. As razões para tal, são as seguintes:

a) Falta de vontade para mudar – existe uma resistência histórica nos ambientes escolares para a mudança. Alguns momentos de motivação para mudança perdem-se na rotina do dia a dia;

b) A compartimentalização – A idéia de processo exige trabalho em equipe. O trabalho isolado dificulta a melhoria dos processos e cada um procura valorizar o seu trabalho e manter o seu *status quo*, através do reconhecimento individualizado;

c) A falta da competição – a competição é vista com reservas no ambiente escolar. Existe o receio da comparação com outras instituições ou mesmo internamente, pois aflora as deficiências. Conforme o autor, pode-se afirmar que a maioria das instituições escolares não conhece as suas deficiências ou potencialidades, pois não têm patamar de referência.

A conformidade com os requisitos mínimos – cumprir o mínimo necessário exigido pelas entidades controladoras ou cobrado pela direção, evitando desta forma risco de cobrança.

Para que seja possível melhorar os processos, informações relacionadas a essas deficiências e indicadores de controles são decisivas. Este conjunto de informações e indicadores, resultados de diversos processos devem ser analisados de forma sistêmica, avaliando a importância para a consecução do objetivo final.

A base de toda melhoria é a informação. Para melhorar os processos é preciso obter dados relativos a eles, aos seus “inputs” e aos seus “outputs”. É preciso analisá-los e é preciso medi-los, pois se não forem medidos não dá para entendê-los e melhorá-los. (MEZOMO, 1999).

Várias são as técnicas ou procedimentos para a melhoria dos processos. O ciclo PDCA de Shewart, tem sido largamente utilizado no acompanhamento e na melhoria de processos. O planejar, o agir, o checar e o reagir determinam uma seqüência estabelecida pelo ciclo apropriada para esta melhoria tão desejada nos diversos ambientes empresariais. Os indicadores, serão essenciais para o apoio na decisão, na avaliação e melhoria dos processos.

Para o controle dos processos, algumas ferramentas são utilizadas:

- a) Gráfico de controle – através de limites inferiores e superiores estabelecidos através de padrões, estabelece a variabilidade do processo em relação a estes limites;
- b) Diagrama de causa e efeito – serve para identificar as principais causas que geram determinado problema do processo, agrupando-as em 4 categorias (mão-de-obra, matéria prima, máquinas e método), buscando-se atacar uma a uma;
- c) Diagrama de pareto – identifica as principais causas por ordem de importância (frequência de ocorrência);
- d) Diagrama de processo – identifica as diversas etapas do processo, com as suas variações e os prováveis pontos críticos ou de estrangulamento;
- e) Gráficos de ocorrências – identifica o indicador do processo no tempo, sendo possível a fácil verificação de variações ou tendências de desvios indesejáveis e que necessitam correções.

O acompanhamento constante dos processos e a ação para a melhoria, são tarefas permanentes dos programas de qualidade.

A qualidade é produzida nos processos e são eles que devem melhorar continuamente. Daí não ter sentido a fixação ou cristalização dos processos a pretexto de se garantir uma tradição que, muitas vezes, não passa de uma “traição” aos objetivos e à própria missão da organização. (MEZOMO 1999)

3.8 Avaliação da qualidade

Segundo Paladini (2002), tão importante quanto produzir qualidade é avaliá-la corretamente.

Para que se possa avaliar corretamente qualquer ação da qualidade, é necessária a utilização de mecanismos quantitativos. Qualquer avaliação subjetiva poderia colocar em risco a decisão a ser tomada. Por este motivo, definir claramente métodos a serem utilizados na avaliação será essencial para a tomada de decisão gerencial.

Buscando responder à questão: “Como avaliar a qualidade? Paladini (2002), estabeleceu referenciais que têm como objetivo reduzir as restrições à viabilização da avaliação da qualidade”:

- Facilidade de operação dos mecanismos de avaliação (rigor teórico transparente ao usuário)
- Inserção na avaliação de características de processo ou de produto em um modelo abrangente de avaliação que envolva toda a organização.
- A avaliação se baseia em mecanismos mensuráveis.
- A avaliação deve ser contínua.
- A avaliação da qualidade enfatiza as atividades fins (efeitos) das organizações, considerando-as como consequência da forma como se desenvolvem as atividades meio (causas).
- A avaliação baseia-se em informações representativas.
- A avaliação da qualidade utiliza mecanismos que sejam, por excelência, eficientes.
- Os elementos básicos para os quais a avaliação da qualidade direciona suas ações são: consumidores e clientes; objetivos da empresa; processo produtivo; mão-de-obra; e suporte ao processo.

Para este conjunto de elementos básicos, devem ser criados indicadores que possam expressar claramente a evolução das melhorias propostas e onde deverão ser realizadas correções nos processos.

São três os elementos básicos a serem considerados na avaliação dos processos: a eliminação de perdas, a otimização do processo e inserção da avaliação do processo nos objetivos globais da organização.

3.9 Indicadores de Qualidade

3.9.1 Conceitos e Importância de Indicadores

Indicadores são mecanismos usados para quantificar os diversos processos e resultados que fazem parte das empresas.

Conforme Paladini (2002, p.38), define-se indicador da qualidade como um mecanismo de avaliação formulado em bases mensurável.

Trabalhar com indicadores facilita o trabalho de acompanhamento dos processos e, em consequência, a qualidade organizacional. Não se pode falar em avaliação da qualidade sem se dispor de indicadores.

Segundo Gil (1992), os indicadores facilitam o processo de qualidade, tendo em vista os seguintes fatores:

- permitir a comparação, via séries históricas, mostrando a evolução;
- registrar a intensidade da efetividade da ação da qualidade pela comparação métrica, antes e depois da institucionalização da ação da qualidade;
- facilitar o planejamento e o controle da qualidade pelo estabelecimento de métricas-padrão e pela apuração dos desvios ocorridos com os mesmos;
- viabilizar a análise comparativa da qualidade ocorrida em ambientes de negócios diversificados.

E complementa:

Os indicadores são espelho da qualidade dos processos e resultados empresariais e necessitam ser dinamizados, através de um software para captação e tratamento das métricas dos indicadores, gerando relatórios e telas, com a quantificação da qualidade e com o cálculo das métricas-padrão, baseadas em referencial histórico. (GIL, 1992)

É através dos indicadores que a direção poderá acompanhar o desempenho da empresa em todos os seus setores. Portanto, definir claramente quais os processo são mais importantes para clientes, sócios, acionistas e sociedade; dará o caminho de quais os indicadores deverão ser controlados. Não será o número de indicadores que definirá quão

monitorados são os processos, mas sim a escolha dos mais importantes para a qualidade da organização.

Muitas vezes alguns indicadores têm se mostrado desnecessários ou inconvenientes para o momento atual da empresa. Por isto, fala-se no ciclo de vida do indicador. Ao ser criado para atender o acompanhamento de melhorias nas empresas, poderá se apresentar como não necessário ou superado, sendo substituído ou eliminado.

No quadro abaixo, é mostrado o ciclo de vida de um indicador, de cuja seqüência estabelecida poderá se criar e manter indicadores significativos para a qualidade dos processos empresariais.

QUADRO 4 - Ciclo de vida dos indicadores de qualidade

Desenvolvimento e implantação			Utilização	
Levantamento e Inventário	Criação e Eleição	Preparação e Institucionalização	Acompanhamento e avaliação	Substituição ou abandono

Fonte: GIL; 2002.

3.9.2 Características dos Indicadores

Para que os indicadores expressem realmente processos de melhoria nas organizações, algumas características são essenciais (PALADINI, 2002):

- Objetividade – sem a necessidade de maior detalhamento para justificar a sua mensuração, sua grandeza numérica será suficiente.
- Clareza – tendo em vista a variedade de formação e qualificação, os indicadores deverão ter o mesmo entendimento por parte de toda a força de trabalho.
- Precisão – não dando margem a outras interpretações.
- Viabilidade – os indicadores devem medir situações existentes na organização e não pretensões futuras e que possa ser facilmente auferido pelo dono do processo.

- Representatividade – devem ser o espelho do processo a ser controlado, dando a dimensão, a evolução e a importância do mesmo.

- Visualização – agregar o indicador a imagens, gráficos e tabelas, garante o entendimento maior do processo controlado.

- Ajuste – o indicador e a forma de sua apresentação precisam ter uma relação direta com o processo. Experiências de outras empresas nem sempre se adaptam à realidade local.

- Unicidade – a utilização do indicador deverá seguir sempre um mesmo padrão, não dando margem a interpretações distorcidas. O resultado deve espelhar uma continuidade de período, tempo e característica.

- Alcance – o foco de análise do indicador deverá ser sempre o processo, levantando-se causas que geraram tal resultado.

- Resultado – o indicador deve espelhar a medida alcançada naquele processo e não o projeto almejado. Deve, por exemplo, medir o resultado auferido decorrente de uma melhoria.

Componentes básicos dos Indicadores:

- Devem ser mensuráveis

- Devem medir o impacto das ações na satisfação dos clientes e ou envolvidos no processo.

Neste sentido, criar indicadores e formas de avaliação da qualidade atrelados ao Planejamento Estratégico da Instituição, são mecanismos eficazes de manter a melhoria contínua da qualidade e o crescimento da mesma. Comparar os resultados com as metas estabelecidas, verificar e corrigir processos e verificar a satisfação dos clientes. Fazendo, desta forma, a conexão entre a pesquisa qualitativa e quantitativa.

De acordo com Paladini (2002, p.23), os elementos básicos para os quais a avaliação da qualidade direciona suas ações são: consumidores e clientes, objetivos da empresa, processo produtivo, mão-de-obra e suporte ao processo. Planejar estrategicamente ações voltadas a controlar e melhorar constantemente estes pontos básicos, colocará a empresa em vantagem competitiva com as demais.

3.10 Sistemas de Qualidade

Alcançar patamares cada vez mais elevados de qualidade de produtos e serviços tem sido meta permanente de empresas preocupadas com a competitividade do mercado globalizado. Torna-se necessário, para tanto, a implantação de sistemas eficazes de gestão da qualidade das organizações.

Através destes sistemas será possível otimizar a utilização de máquinas, equipamentos e espaços, o controle completo dos processos desde a entrada ao produto final, a concentração do foco dos colaboradores nos objetivos empresariais, o aprimoramento e valorização permanente destes colaboradores e o conseqüente resultado de produtos e serviços de excelente qualidade.

Mas o que são sistemas de qualidade? Segundo Feigenbaum (1994, p.103), a marca dos sistemas modernos da qualidade consiste na eficiência em propiciar fundamento sólido para controle econômico da crescente complexidade tecnológica, em prol tanto da satisfação do consumidor, decorrente do aperfeiçoamento na qualidade, como da redução dos custos da qualidade. O mesmo autor apresenta como definição que:

Um sistema de qualidade total é a combinação da estrutura operacional de trabalho de toda a companhia ou a de toda a planta, documentada em procedimentos gerenciais e técnicos, efetivos e integrados, para o direcionamento das ações coordenadas de mão-de-obra, máquinas e informações da companhia e planta, de acordo com os melhores e mais práticos meios de assegurar a satisfação quanto a sua qualidade de custos. (FEIGENBAUM, 1994, P.105)

Por outro lado um sistema de gestão da qualidade não é isolado, está interligado a um conjunto de outros sub-sistemas que garantem a qualidade nos diversos processos e setores da empresa. Nesta visão, Oliveira (2004, p.15), conceituou sistema de gestão como:

Um conjunto de partes que interagem e se interdependem, formando um todo único com objetivos e propósitos em comum, efetuando sinergicamente determinada função. É composto por outros sistemas menores, denominados subsistemas, que estão seqüencialmente dependentes uns dos outros, como se fossem elos de uma corrente. O desempenho de cada uma dessas partes define o sucesso do sistema maior e, se um deles falhar, compromete-se o desempenho de todos eles.

Desta forma, planejar adequadamente as diversas etapas que compõem um sistema e as formas corretas de controle e avaliação, determinam a possibilidade de sucesso da qualidade em qualquer instituição. A consistência do sistema está no equilíbrio da qualificação de cada uma das partes integrantes. A fragilidade de uma das partes será determinante para a limitação do sistema como um todo.

Portanto a determinação clara das entradas dos processos, o detalhamento e acompanhamento das etapas e as principais saídas, são os pontos de referência para a estruturação de um sistema de gestão eficiente de qualidade.

4 METODOLOGIA DA PESQUISA

Para que uma pesquisa possa atender plenamente seus objetivos será necessário o levantamento de dados e informações que possam dar a sustentação para as respostas necessárias. Diversas fontes deverão ser consultadas, variados métodos e técnicas ser empregados.

A consistência de uma pesquisa está relacionada na formulação correta do problema, num bom embasamento teórico, na utilização dos instrumentos apropriados de pesquisa e numa avaliação coerente das informações.

Nesta pesquisa foi utilizada a abordagem quali-quantitativa. Os dados numéricos foram utilizados para determinar as análises qualitativas realizadas nas instituições.

4.1 O problema

Segundo Cervo (2002), na formulação do problema deve-se envolver uma dificuldade teórica para a qual se deseja buscar uma solução. Entre as vantagens citadas pelo autor para uma formulação bem elaborada de um problema estão: a delimitação, com exatidão, de qual o tipo de resposta a ser procurada; leva o pesquisador a uma reflexão benéfica e proveitosa sobre o assunto; fixa roteiros para o início do levantamento bibliográfico e da coleta de dados; discrimina com precisão os apontamentos que serão tomados.

Para este trabalho foi formulado o seguinte problema:

Os programas de qualidade melhoram a gestão e os resultados das instituições educacionais?

4.4 Tipos de Pesquisa

4.4.1 Pesquisa Descritiva

O trabalho foi desenvolvido com base em Estudos Descritivos, levando-se em conta as informações e dados coletados em cada instituição escolar, estabelecendo-se, posteriormente, comparações entre as mesmas e realizando-se os devidos cruzamentos.

Dentro de uma visão mais ampla das instituições escolares, a pesquisa pode ser caracterizada como um estudo de caso, pois está restrita a um grupo de aproximadamente 10% das escolas integrantes da Rede Sinodal de Educação.

Entre as escolas integrantes da Rede foram escolhidas uma escola participante de programas de qualidade (SETREM) e quatro não participantes de programas de qualidade (as demais escolas).

Segundo Triviños (1987), no estudo de caso os resultados são válidos só para aquele que se estuda. Não se pode generalizar o resultado atingido no estudo. Mas aqui está o grande valor do estudo de caso: fornecer o conhecimento aprofundado de uma realidade delimitada e que os resultados atingidos possam permitir a formulação de hipóteses para o encaminhamento de outras pesquisas.

4.4.2 Pesquisa Bibliográfica

Com o intuito de embasar a tomada de decisão para a solução do problema proposto, uma ampla revisão de literatura acerca do tema foi realizada. Buscou-se adaptar os conhecimentos de outras áreas do conhecimento para o ensino, ainda carente de bibliografia voltada para a qualidade e produtividade em instituições de ensino.

De igual forma, foi feito um resgate histórico da evolução da Rede Sinodal de Educação da IECLB, da qual as instituições fazem parte, com ênfase especial para indicativos e ações da melhoria da qualidade. Buscando informações em livros e documentos históricos (atas, relatórios, folhetos e outros), que possam contribuir no enriquecimento teórico do processo, pois a própria sobrevivência de diversas escolas ao longo destes 160 anos supõe a existência, mesmo de forma empírica, de práticas de conceitos de qualidade.

Nesta etapa foram visitadas todas as escolas integrantes da pesquisa. Além do resgate de arquivos históricos, foram entrevistadas pessoas que construíram e/ou são conhecedoras da história e os participantes dos diversos processos atuais.

4.5 Técnicas de coleta de dados

Tendo em vista a necessidade de um conjunto amplo de informações capaz de embasar a formulação de um sistema de gestão que pudesse representar as melhores experiências vivenciadas nas instituições de ensino, foram utilizados três instrumentos de coleta de dados: questionário, formulário e entrevista.

4.5.1 Questionários

Foram aplicados dois tipos de questionários de pesquisa, voltados à medição da satisfação dos principais envolvidos no processo educativo das escolas pesquisadas.

a) Satisfação de alunos e pais atuais das instituições

Pesquisa de satisfação com a aplicação de um questionário nas escolas objeto do trabalho e com o estabelecimento de um quadro de comparação. Este questionário foi aplicado para os pais da educação infantil e ensino fundamental até a 4^a Série. Para as demais séries das escolas, o questionário foi respondido pelos alunos, considerando-se que a partir da 5^a série os próprios alunos estão em condições de responder adequadamente como clientes diretos dos processos. O questionário aplicado está descrito no anexo A.

b) Satisfação de funcionários e professores

Pesquisa de satisfação com funcionários e professores das escolas analisadas, com resultados isolados de cada uma e com o estabelecimento de um quadro comparativo. O questionário aplicado está descrito no anexo B.

4.5.2 Formulário

Este instrumento foi utilizado quando do levantamento de informações institucionais da área financeira, pedagógica e gestão que deram origem inicialmente a um diagnóstico das mesmas; encontra-se no Anexo C. Estes dados de forma isolada ou através de combinações foram comparados entre as instituições.

Os dados representativos dos principais processos e determinantes da evolução da instituição, foram transformados em indicadores de desempenho.

4.5.3 Entrevista

Esta metodologia foi utilizada para a avaliação dos principais processos presentes nas instituições, através do contato direto com dirigentes e “donos” dos processos.

Esta etapa teve como objetivo o levantamento de indicativos de procedimentos gerenciais que contribuíram para o sucesso ou fracasso dos diversos processos. Buscou-se

analisar sistemas e procedimentos das instituições escolares que pudessem resultar num Sistema de Gestão ideal para instituições com características semelhantes.

Foram entrevistados de forma presencial os “donos” dos processos que obtiveram as melhores avaliações ou que apresentaram os melhores indicadores, tanto nas pesquisas como nos dados coletados no formulário.

4.6 Delimitação da pesquisa

Para escolha das instituições envolvidas na pesquisa levou-se em conta o critério de proporcionalidade de escolas integrantes da rede. O Rio Grande do Sul com mais de 60% das escolas, contribuiu com três escolas e os demais estados com o restante, num total de cinco escolas. Outro fator levado em conta na escolha das escolas, foi o porte, de acordo com o número de alunos, escolas de porte pequeno até 500 alunos, médio até 1000 alunos e grande acima de 1000 alunos, seguindo a proporcionalidade existente. O terceiro fator considerado foi o estágio de implantação de programas de qualidade. Com escolas em estágio avançado, escolas em estágio inicial de desenvolvimento de programas da qualidade e escolas sem nenhuma experiência em Programas de Qualidade.

O público alvo do presente trabalho está assim estruturado, conforme cada pesquisa:

- a) alunos regularmente matriculados nos diversos níveis das instituições alvo do estudo, a partir da 5ª série do ensino fundamental;
- b) pais de alunos da educação infantil e do ensino fundamental até a 4ª série das instituições alvo;
- c) funcionários e professores das instituições alvo;
- d) dirigentes e “donos” dos processos das instituições alvo.

4.7 Tamanho das amostras e coleta de dados

O tamanho das amostras nas diversas instituições foi determinado por fatores aleatórios. Os questionários foram distribuídos a todos os alunos, professores e funcionários presentes no dia da realização da pesquisa. Para os alunos da educação infantil e ensino fundamental (de primeira até quarta série), os questionários foram remetidos para os pais e recebidos no dia seguinte.

A Tabela 1 apresenta os dados referentes a população total de cada escola e amostra pesquisada.

Quanto ao percentual mais baixo de pesquisados, professores e funcionários, teve influência a característica do vínculo dos mesmos com as instituições. Um percentual significativo é horista, determinando esta baixa participação.

TABELA 01 -Comparativo da população e amostra

<i>Instituições</i>	<i>Total P+F</i>	Pesquisados	%	Total Alunos	Pesquisados	%
Rui Barbosa G	31	18	58	255	127	50
Carlos Renaux	95	67	70	918	722	79
Barão R. B.	166	90	54	1.350	1.170	87
Rui Barbosa C	83	38	46	605	456	75
SETREM	185	98	53	1.685	962	57
Total Geral	560	311	55	4.813	3.437	71

Obs: G - Giruá , R.B. - Rio Branco, C - Carazinho, P+F - professores e funcionários (População de professores e funcionários), Total de Alunos - População de Alunos das escolas.

A maior participação relativa de pesquisados no grupo P+F (professores e funcionários) foi do Colégio Cônsul Carlos Renaux de Brusque, com 70 %. No grupo de alunos, a maior participação foi do Colégio Barão do Rio Branco de Blumenau. Alguns fatores podem ter influenciado nestes percentuais como: a mobilização que ocorria nas escolas para o planejamento de longo prazo, o envolvimento das equipes diretivas na motivação para a avaliação e a motivação realizada por professores nos ambientes das salas de aula.

4.8 Tabulação

Foi feita com ajuda de sistema de informática, que permitiu a emissão de relatórios gerais e estratificados, de acordo com a solicitação da direção de cada instituição. Os relatórios foram apresentados em tabelas para permitir uma visualização mais rápida e eficiente. Foram expostos em murais em diversos pontos das instituições para permitir que todos os envolvidos pudessem observar os resultados da pesquisa.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

5.1 Resultados Relativos a Pais e Alunos

Esta análise foi desenvolvida a partir dos dados obtidos dos questionários aplicados a alunos e pais (Anexo A) nas escolas pesquisadas, conforme a metodologia descrita no capítulo anterior.

5.1.1 Dados Gerais ou Demográficos

A maior percentagem de pesquisados reflete o número de alunos nos diversos níveis das instituições. Com exceção para a SETREM de Três de Maio, que apresentou um maior número no ensino superior (43,76%), as demais instituições apresentaram um maior número de pesquisados no ensino fundamental e médio.

TABELA 02 - Curso que está matriculado

	Rio Branco	C.Renaux	Rui B.Carazinho	Rui B. Giruá	SETREM
CRECHE	0,09%	0,28%	0,22%	0,79%	0,62%
EDUCACAO INFANTIL	9,57%	8,31%	13,38%	24,41%	1,98%
ENSINO FUNDAMENTAL	67,44%	56,09%	51,97%	46,46%	20,79%
ENSINO MÉDIO	22,48%	35,04%	28,29%	27,56%	9,04%
ENSINO TÉCNICO	0,09%	0,00%	5,70%	0,00%	23,28%
ENSINO SUPERIOR	.	0,00%	0,22%	0,79%	43,76%

O tempo de estudo na instituição, Tabela 03, remeta a algumas interpretações significativas. Nas instituições Rio Branco, Carlos Renaux e Rui Barbosa de Carazinho, os maiores percentuais concentram-se nos tempos totais decorridos do início da vida escolar até o ensino fundamental e médio, ou seja de 3 a 10 anos.

TABELA 03 - Há Quanto Tempo Estuda na Instituição

	Rio Branco	Carlos Renaux	Rui Barbosa Carazinho	Rui Barobsa Girua	SETREM
Ha mesno de 1 ano	11,20%	10,11%	22,37%	14,17%	38,05%
De 1 a 3 anos	15,98%	19,39%	26,10%	50,39%	29,63%
De 3 a 6 anos	24,10%	19,53%	16,01%	14,17%	14,45%
De 6 a 10 anos	32,91%	29,22%	21,71%	12,60%	11,02%
De 10 a 14 anos	15,04%	18,56%	12,94%	7,87%	5,30%
Mais de 14 anos	0,51%	2,91%	0,88%	0,79%	1,25%

Na escola Rui Barbosa de Giruá, o percentual maior concentrou-se na faixa de 1 a 3 anos, coincidindo com o ingresso maior de alunos decorrente do fechamento de outra escola particular na cidade, ocorrido no ano de 2002.

Na escola SETREM, o percentual elevado no item “a menos de um ano”, está relacionado ao aumento significativo de alunos ocorrido no ano da realização da pesquisa, pelo aumento elevado nas matrículas do ensino profissionalizante, tendo em vista os grandes investimentos nesta área e a abertura de novas turmas dos cursos superiores em fase de implantação.

O item faixa de renda foi desconsiderado neste estudo, pois na aplicação dos questionários, percebeu-se o total desconhecimento por parte dos alunos sobre a faixa de renda dos pais. Portanto, as informações não correspondem à realidade e levarão a conclusões errôneas.

TABELA 04 - Faixa Etária

	Rio Branco	C.Renaux	Rui B. Carazinho	Rui B. Giruá	SETREM
DE 0-15 ANOS	49,57%	47,65%	42,11%	40,16%	22,45%
DE 16-25 ANOS	13,85%	20,36%	20,61%	14,17%	54,37%
DE 26-40 ANOS	25,81%	23,82%	25,88%	28,35%	18,81%
DE 41-60 ANOS	10,26%	7,89%	10,96%	14,96%	3,95%
MAIS DE 60 ANOS	0,34%	0,14%	0,00%	0,79%	0,00%

Em todas as instituições os questionários foram respondidos obedecendo-se aos seguintes critérios: nas turmas de educação infantil e no ensino fundamental (até a quarta série) os questionários foram respondidos pelos pais. Da quinta série em diante, os questionários foram respondidos pelos próprios alunos. Este critério influenciou decisivamente na distribuição da faixa etária dos questionados, concentrando-se em sua maior parte na faixa de 0 a 15 anos, com exceção para a SETREM que apresentou o maior percentual (54,37%) na faixa de 16 a 25 anos, influenciado pelos alunos do ensino superior.

Para os itens seguintes, as respostas obtidas nos blocos de questões do questionário do Anexo A, aplicados para pais e alunos, conforme metodologia, as respostas foram agrupadas, fazendo-se inicialmente a média ponderada da pontuação de cada sub-item quanto ao nível de satisfação (muito satisfeito - 5 pontos, até muito insatisfeito- 1 ponto) e, a partir destas médias, calculou-se a média geral do item, traduzindo-se em percentual do total máximo (5 pontos = 100%).

5.1.2 Infra-estrutura

Neste conjunto, foram avaliados os diversos ambientes como salas de aula, laboratórios, acervo bibliográfico, instalações sanitárias, áreas esportivas, pátios, ajardinamento e cantina.

As instituições apresentaram um grande equilíbrio no nível de satisfação, com exceção para a Escola Rui Barbosa de Giruá que apresentou níveis mais baixos de satisfação em relação às demais, 54,78%.

De um modo geral, nas demais escolas, pode-se dizer que a clientela está satisfeita com a infra-estrutura disponível para a mesma, pois o percentual próximo de 70% (3,5 pontos) tende para a pontuação de “Satisfeito”.

TABELA 05 – Infraestrutura

	Rio Branco	Carlos Renaux	Rui Barbosa Carazinho	Rui Barobsa Girua	SETREM
Percentual Geral de Satisfação	69,25%	68,13%	70,72%	54,78%	72,73%

5.1.3 Aspectos Administrativos e de Atendimento dos Setores

Foram avaliados os principais setores de atendimento das instituições: direção, supervisão, coordenações, reprografia, segurança, orientação educacional, recepção, telefonia, tesouraria, biblioteca, psicologia, convivência e assessoria de comunicação.

Neste item, houve uma pequena superioridade na satisfação dos pais e alunos do Colégio Rui Barbosa de Carazinho, mas ainda assim com grande equilíbrio entre as demais escolas, exceção para Rui Barbosa de Giruá, que apresentou uma pontuação abaixo das demais.

Nos contatos e entrevistas percebeu-se um cuidado muito grande por parte das instituições com o bom atendimento, facilitando-se o contato com os diversos setores de apoio, de direção e da equipe pedagógica. Algumas ações como facilidades nos sistemas de pagamentos de mensalidade, via integração bancária, informações constantes relacionadas aos procedimentos de matrícula, de entrega de boletins e atividades pedagógicas ajudaram de forma significativa na satisfação, tanto de pais como de alunos.

TABELA 06 - Aspectos Administrativos e de Atendimento dos Setores

	Rio Branco	Carlos Renaux	Rui Barbosa Carazinho	Rui Barbosa Girua	SETREM
Percentual de Satisfação Geral	73,15%	71,27%	75,49%	64,23%	72,79%

5.1.4 Avaliação dos Professores do Curso/Série

Os professores foram avaliados a partir da metodologia utilizada, qualidade do material oferecido, domínio do conteúdo, utilização de recursos, relacionamento com alunos, entusiasmo e satisfação no trabalho, cumprimento do horário, capacidade de relacionar conteúdo com as vivências e postura ética.

Novamente, um grande equilíbrio na avaliação das diversas instituições. Uma leve vantagem para a escola Rio Branco de Blumenau. Este fator pode estar relacionado à elevada satisfação dos professores nessa instituição, conforme pode ser verificada na avaliação dos professores e funcionários, decorrente do nível salarial e do ambiente de trabalho. Além disto é a escola que apresenta o maior número de professores com especialização, representando uma maior preparação para o desempenho da função.

A satisfação relacionada aos professores, “donos” do principal processo de uma instituição escolar, garante um bom nível de satisfação geral da instituição, pois é a relação mais direta do cliente com o fornecedor do serviço.

A semelhança no resultado da avaliação, entre as escolas, pode ter como determinante o grande número de atividades conjuntas realizadas pela Rede, propiciando uma mesma linha de trabalho dos professores mesmas.

TABELA 07 - Avaliação dos Professores do Curso/Série

	Rio Branco	Carlos Renaux	Rui Barbosa Carazinho	Rui Barbosa Girua	SETREM
Percentual de Satisfação Geral	76,31%	75,08%	75,75%	71,44%	74,00%

5.1.5 Aspectos Didático-Pedagógicos

Neste item, foram incluídos aspectos relacionados ao atendimento às expectativas, evolução do conteúdo, nível de exigência, qualidade do ensino, qualificação do professores,

oportunidade de desenvolvimento de lideranças, formação geral, valorização da vida e desenvolvimento da espiritualidade.

Um valor percentual ligeiramente superior na satisfação em relação à escola Rio Branco de Blumenau, nas demais um grande equilíbrio.

TABELA 08 - Aspectos Didático-Pedagógicos

	Rio Branco	Carlos Renaux	Rui Barbosa Carazinho	Rui Barbosa Girua	SETREM
Percentual de Satisfação Geral	77,49%	76,27%	77,03%	71,58%	76,65%

É na agregação de dois fatores, os professores e os aspectos didático-pedagógico, a garantia da essência da qualidade de uma instituição de ensino. Ter uma avaliação significativa nestes dois itens impulsiona a instituição para uma grande expectativa de sucesso, pois terá seu cliente satisfeito na maior parte do tempo de permanência na mesma.

5.1.6 Comunicação e Relacionamentos

Foram considerados aspectos relacionados à forma de compartilhar missão, princípios e objetivos, órgãos de participação de pais e alunos, consultas para a melhoria e investimentos, utilização de informativo, jornal, revista e página web como meio de comunicação, participação da instituição na comunidade, comunicação através de murais e serviço de telefonia.

TABELA 09 - Comunicação e Relacionamentos

	Rio Branco	Carlos Renaux	Rui Barbosa Carazinho	Rui Barbosa Girua	SETREM
Percentual de Satisfação	67,27%	67,58%	71,08%	60,32%	70,56%

É um conjunto de itens avaliado com percentuais médios de satisfação por pais e alunos. A única instituição que conservou o mesmo nível dos demais grupos foi o Colégio Rui Barbosa, de Carazinho.

A Escola Rui Barbosa, de Carazinho, apesar de não ter um setor de comunicação profissionalizado (realidade de todas as instituições), possui mecanismos muito eficientes de relacionamento direto de suas estruturas com a clientela, através de reuniões periódicas, comunicações escritas para os pais, através dos alunos e uma inserção forte com a comunidade religiosa.

A SETREM possui um conjunto amplo de meios de comunicação com a comunidade, através de um informativo semanal entregue a todos os alunos, colunas informativas em jornais de circulação regional, notícias na página própria da Internet, sistemas de reuniões com pais de alunos, conselhos de alunos, conselho de pais representantes, além de participação em diversas entidades representativas da região.

É com um olhar nas experiências destas duas instituições que poderão ser tirados indicativos de melhoria para as demais.

Em todas as instituições percebe-se linhas idênticas de comunicação e relacionamento com os seus clientes através de boletins, de revistas, de informativos ou de reuniões com pais e alunos, realização de eventos com a participação dos clientes e da comunidade e uma inserção forte na comunidade civil e religiosa.

5.1.7 Fornecedores

Foram considerados os fornecedores de uniformes, transporte escolar, cantina/restaurante e livros didáticos.

TABELA 10 - Fornecedores

	Rio Branco	Carlos Renau	Rui Barbosa Carazinho	Rui Barbosa Girua	SETREM
Percentual de Satisfação Geral	61,34%	67,66%	65,86%	64,35%	66,04%

Este foi o conjunto pior avaliado pelos questionados em todas as instituições e merece uma atenção especial das mesmas. Algumas ações do Colégio Carlos Renaux, de Brusque, poderão ser sugeridas para as demais, principalmente no que diz respeito ao fornecimento de uniformes, onde a opção por mais fornecedores propiciou uma concorrência salutar para os interesses de pais e alunos; além disto, a eficiente terceirização da cantina escolar gerou um bom nível de satisfação.

As instituições carecem, ainda, de uma avaliação mais direta dos fornecedores, propiciando um retorno que possa gerar melhorias nos serviços e produtos.

A partir deste trabalho de pesquisa, foi sugerido um instrumento de avaliação de fornecedores, Anexo D, aplicado no final deste trabalho na SETREM, que poderá oferecer alguns mecanismos de melhoria.

5.1.8 Satisfação Geral

Neste conjunto de questões, foi solicitada uma pontuação de avaliação de 1 a 10, com relação aos seguintes itens: disciplina, qualidade de ensino, desenvolvimento de liderança, conteúdo e conhecimento, participação comunitária, responsabilidade social, organização geral da instituição, participação no desenvolvimento regional, desenvolvimento de hábitos e atitudes, vivência de valores e acompanhamento vocacional. A tabela apresenta as médias obtidas pelas escolas em cada item.

TABELA 11 - Satisfação Geral

	Rio Branco	Carlos	Rui Barbosa Carazinho	Rui Barbosa Girua	SETREM
Satisfação em relação à disciplina	7,6	7,5	7,3	6,9	7,4
Qualidade do Ensino	8,1	8,1	8,0	7,2	8,0
Desenvolvimento de liderança	7,4	7,3	7,3	6,5	7,1
Conteúdo/conhecimento	8,0	7,9	7,9	7,3	7,8
Participação comunitária responsabilidade social	7,5	7,3	7,3	6,5	7,4
Organização geral da instituição	7,8	7,4	7,6	6,4	7,8

Participação no desenvolvimento da região	7,3	7,2	7,1	5,8	7,7
Desenvolvimento de hábitos e atitudes	7,6	7,3	7,3	6,5	7,4
Vivência de valores	7,7	7,3	7,3	6,6	7,3
Acompanhamento vocacional	7,3	7,2	7,1	6,0	7,0
De um modo geral, quanto à satisfação com o seu curso	8,0	7,8	7,8	6,3	8,0

Neste conjunto, a escola Rio Branco, de Blumenau, obteve as melhores avaliações, vindo após, a SETREM. Mesmo não obtendo as melhores avaliações em todos os itens, mas de uma forma geral, os questionados apresentaram um bom nível de satisfação geral em relação às duas escolas (8,0), um pouco superior às demais. Também neste item o equilíbrio foi grande.

De um modo geral, as escolas Rio Branco, de Blumenau, Carlos Renaux , de Brusque, Rui Barbosa ,de Carazinho, e SETREM ,de Três de Maio, são reconhecidas por seus clientes como escolas de qualidade, comprometidas com conteúdo, conhecimento e desenvolvimento da região, trabalhando atitudes, valores e liderança.

No comparativo com a avaliação de professores e funcionários, percebe-se que o nível de exigência de pais e alunos é maior, pois tanto as pontuações dos grupos de itens como a avaliação geral destes foram bastante inferiores aos dos primeiros.

5.2 Resultados Relativos a Professores e Funcionários

Os dados a seguir são resultado da compilação dos questionários (Anexo B) aplicados aos professores e funcionários das instituições participantes da pesquisa.

5.2.1 Dados Gerais

Quanto ao público que respondeu as pesquisas nas diversas escolas constatou-se alguns indicativos:

O Colégio Rio Branco apresentou o grupo situado na maior faixa de idade, com 41,11% entre 41 e 50 anos e 12,22% com mais de 50 anos. A escola Rui Barbosa de Carazinho apresentou o grupo mais jovem com 36,84% abaixo dos 30 anos (2,63 + 34,21= 36,84%).

TABELA 12 - Faixa etária de professores e funcionários

	Rio Branco	Carlos Renau	Rui Barbosa Carazinho	Rui Barbosa Giruá	SETREM
ATÉ 20 ANOS	2,22%	1,49%	2,63%	0,00%	4,17%
DE 21 A 30 ANOS	12,22%	28,36%	34,21%	33,33%	17,71%
DE 31 A 40 ANOS	32,22%	44,78%	28,95%	22,22%	33,33%
DE 41 A 50 ANOS	41,11%	19,40%	23,68%	33,33%	32,29%
MAIS DE 50 ANOS	12,22%	5,97%	10,53%	11,11%	12,50%

Na análise do sexo dos colaboradores, percebe-se que a grande maioria dos entrevistados, em todas as escolas, é do sexo feminino. O percentual apresenta-se mais elevado nas instituições com apenas a educação básica, ou seja, as quatro primeiras do quadro. O percentual maior do sexo masculino na SETREM é decorrente do quadro de professores dos cursos técnico em Agropecuária e Informática e superiores de Administração e Sistemas de Informação.

TABELA 13 – Sexo

	Rio Branco	Carlos Renau	Rui Barbosa Carazinho	Rui Barbosa Giruá	SETREM
FEMININO	82,22%	79,10%	71,05%	88,89%	60,42%
MASCULINO	17,78%	20,90%	28,95%	11,11%	36,46%

Na titulação, a SETREM apresentou um maior equilíbrio na distribuição. O Colégio Rio Branco apresentou um número elevado de especialistas (56,67%). Já a SETREM, apresentou o maior número de mestres (11,46%). A escola com menor qualificação foi a de Giruá.

TABELA 14 – Titulação

	Rio Branco	Carlos Renaux	Rui Barbosa Carazinho	Rui Barbosa Giruá	SETREM
ENSINO FUNDAMENTAL	3,33%	5,97%	10,53%	5,56%	13,54%
ENSINO MÉDIO	5,56%	10,45%	23,68%	27,78%	15,63%
GRADUAÇÃO	31,11%	37,31%	26,32%	50,00%	25,00%
ESPECIALIZAÇÃO	56,67%	43,28%	36,84%	16,67%	32,29%
MESTRADO	5,56%	4,48%	2,63%	0,00%	11,46%
DOUTORADO	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

Quanto ao regime de trabalho, constatou-se um maior número de horistas no conjunto das escolas. Rui Barbosa, de Carazinho, apresentou um equilíbrio melhor na distribuição dos profissionais quanto à característica de vínculo.

Percebe-se que o regime de trabalho não é determinante na qualidade do trabalho desempenhado pelos docentes e na satisfação dos alunos, conforme foi verificado nas avaliações dos alunos. Apesar da grande variabilidade de regime de trabalho entre as escolas, os níveis de satisfação foram muito semelhantes.

TABELA 15 - Regime de Trabalho

	Rio Branco	Carlos Renaux	Rui Barbosa Carazinho	Rui Barbosa Giruá	SETREM
HORISTA	43,33%	35,82%	21,05%	38,89%	28,13%
TEMPO PARCIAL	37,78%	35,82%	23,68%	22,22%	18,75%
TEMPO INTEGRAL	11,11%	16,42%	28,95%	27,78%	27,08%
DEDICAÇÃO EXCLUSIVA	6,67%	11,94%	26,32%	11,11%	21,88%
BRANCOS	1,11%				4,16%

Com relação ao tempo de trabalho nas instituições, o Colégio Rio Branco apresentou mais de 50% de seu quadro com mais de 10 anos de tempo de serviço, caracterizando-se como a instituição com a maior estabilidade, por um lado; por outro, poderá significar uma falta de renovação.

O baixo percentual de profissionais com ingresso recente na instituição, no caso do Colégio Rio Branco, caracteriza baixa rotatividade, mas por outro lado significou a inexistência de oferta de novos serviços, não propiciando o ingresso de novos profissionais.

TABELA 16 - Tempo de Trabalho nessa Instituição

	Rio Branco	Carlos Renaux	Rui Barbosa Carazinho	Rui Barbosa Giruá	SETREM
MENOS DE 2 ANOS	10,00%	20,90%	26,32%	38,89%	21,88%
DE 2 A 5 ANOS	12,22%	26,87%	13,16%	33,33%	23,96%
DE 6 A 10 ANOS	26,67%	13,43%	36,84%	11,11%	20,83%
DE 11 A 20 ANOS	41,11%	28,36%	15,79%	11,11%	26,04%
DE 21 A 30 ANOS	8,89%	8,96%	2,63%	5,56%	5,21%
MAIS DE 30 ANOS	1,11%	1,49%	2,63%	0,00%	2,08%

A maior parte dos entrevistados nas escolas trabalha no ensino médio e fundamental, com exceção para a SETREM de Três de Maio, onde houve um percentual no ensino superior (13,54%), justamente por ser a única com este nível de ensino.

TABELA 17 - Setor de Trabalho

	Rio Branco	Carlos Renaux	Rui Barbosa Carazinho	Rui Barbosa Giruá	SETREM
SECRETARIA	3,33%	4,48%	7,89%	11,11%	6,25%
TESOURARIA	0,00%	2,99%	2,63%	5,56%	7,29%
LABORATÓRIOS	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	5,21%
SERVIÇOS MANUTENÇÃO	1,11%	0,00%	2,63%	0,00%	0,00%
DIREÇÃO/COORDENAÇÃO	7,78%	7,46%	2,63%	5,56%	9,38%
PROFESSOR EDUCAÇÃO INFANTIL	10,00%	22,39%	18,42%	5,56%	3,13%
PROFESSOR ENSINO FUNDAMENTAL	40,00%	43,28%	23,68%	38,89%	10,42%
PROFESSOR ENSINO MÉDIO	32,22%	14,93%	26,32%	16,67%	9,38%
PROFESSOR ENSINO TÉCNICO	2,22%	0,00%	13,16%	0,00%	9,38%
PROFESSOR ENSINO SUPERIOR	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	13,54%
SERVIÇOS LIMPEZA	1,11%	5,97%	7,89%	11,11%	11,46%
SERVIÇO ALIMENTAÇÃO	0,00%	0,00%	2,63%	5,56%	5,21%
SERVIÇO SEGURANÇA	1,11%	0,00%	0,00%	0,00%	6,25%

5.2.2 Liderança

De modo geral as equipes de trabalho consideram-se satisfeitas com as suas lideranças e com as formas como encaminham a participação nas decisões, nos programas de qualidade e nas atividades de planejamento.

TABELA 18 - Em Relação à Direção da Instituição

	Blumenau	Brusque	Carazinho	Girua	Três de Maio
MUITO SATISFEITO	47,78%	31,34%	63,16%	11,11%	41,67%
SATISFEITO	46,67%	62,69%	36,84%	72,22%	57,29%
INDIFERENTE	1,11%	2,99%	0,00%	11,11%	0,00%
INSATISFEITO	0,00%	2,99%	0,00%	5,56%	1,04%
MUITO INSATISFEITO	3,33%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
BRANCOS	1,11%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

O ponto com menor aprovação pelas equipes de trabalho é a coordenação do Setor, merecendo, portanto, um estudo mais aprofundado para detectar as principais causas de insatisfação. Nas entrevistas e no cruzamento das pesquisas constatou-se que o percentual elevado de “muito insatisfeito” na Escola Rui Barbosa de Carazinho, tem haver com uma coordenação específica.

TABELA 19 - Em Relação à Coordenação do Setor

	Blumenau	Brusque	Carazinho	Girua	Três de Maio
MUITO SATISFEITO	35,56%	28,36%	15,79%	27,78%	21,88%
SATISFEITO	38,89%	52,24%	28,95%	44,44%	53,13%
INDIFERENTE	1,11%	1,49%	2,63%	0,00%	1,04%
INSATISFEITO	0,00%	2,99%	2,63%	0,00%	1,04%
MUITO INSATISFEITO	22,22%	14,93%	50,00%	5,56%	13,54%
BRANCOS	2,22%	0,00%	0,00%	0,00%	2,08%

Com exceção para a escola Rui Barbosa de Carazinho, as demais carecem de mecanismos mais eficientes para compartilhar o desempenho da instituição com os seus colaboradores. A situação mais crítica fica por conta de Giruá que apresenta os percentuais maiores de “Às vezes e Raramente”. Isto caracteriza uma centralização muito grande das decisões e das informações. Destaca-se, neste item, o Colégio Rui Barbosa, de Carazinho, onde o desempenho da instituição é discutido em reuniões com os diversos setores (professores, funcionários e mantenedora). Diversos procedimentos nas relações de liderança desta instituição serão referência para a elaboração do sistema de gestão.

TABELA 20 - O Desempenho Geral da Instituição é Discutido com Funcionários e Professores

	Rio Branco	Carlos Renaux	Rui Barbosa Carazinho	Rui Barbosa Giruá	SETREM
SEMPRE	30,00%	55,22%	76,32%	16,67%	52,08%
AS VEZES	44,44%	40,30%	21,05%	66,67%	45,83%
RARAMENTE	16,67%	4,48%	2,63%	16,67%	0,00%
NUNCA	8,89%	0,00%	0,00%	0,00%	2,08%

Percebe-se claramente que na maioria das escolas existem indicadores sendo acompanhados e são estabelecidas ações de melhoria. A Colégio Rui Barbosa de Giruá é o único que não apresenta ações corretivas satisfatórias reconhecidas pelos colaboradores. Os indicadores existentes nas instituições melhor situadas nas avaliações foram considerados na estruturação do conjunto de indicadores propostos para o acompanhamento das escolas.

TABELA 21 - Existem Indicadores Estabelecidos na Instituição e Ações Corretivas

	Rio Branco	Carlos Renaux	Rui Barbosa Carazinho	Rui Barbosa Giruá	SETREM
INEXISTEM INDICADORES E AÇÕES CORRETIVAS	15,56%	4,48%	0,00%	5,56%	4,17%
EXISTEM INDICADORES, SEM AÇÕES	12,22%	13,43%	5,26%	50,00%	10,42%
EXISTEM INDICADORES E AÇÕES	62,22%	76,12%	84,21%	22,22%	72,92%
BRANCOS	10,00%	5,97%	10,53%	22,22%	12,49%

Os programas de melhoria da qualidade apresentam percentuais satisfatórios elevados, com exceção apenas para o Colégio de Giruá. Neste item, a SETREM somou um percentual 90,63%, confirmando que os programas de qualidade estão melhorando a instituição. A história da SETREM na qualidade, atuando desde 1995, será referência para a elaboração do sistema de gestão, pois além de existir um trabalho interno voltado para o setor, participa de Comitês da Qualidade na região e do Prêmio Gaúcho da Qualidade e Produtividade.

**TABELA 22 - Como você vê os programas de melhoria da qualidade difundidos pela
Direção**

	Rio Branco	Carlos Renaux	Rui Barbosa Carazinho	Rui Barbosa Girúá	SETREM
NÃO TEM PROGRAMA	15,56%	7,46%	7,89%	11,11%	0,00%
O PROGRAMA ESTA MELHORANDO A INSTITUIÇÃO	75,56%	88,06%	89,47%	33,33%	90,63%
O PROGRAMA ESTA PIORANDO A INSTITUIÇÃO	1,11%	0,00%	2,63%	0,00%	1,04%
ESTA SÓ NO DISCURSO	4,44%	4,48%	5,26%	44,44%	6,25%

5.2.3 Estratégias e Planos

Neste item, constatou-se a maior evidência da aplicação de um Programa de Qualidade de forma sistematizada e contínua por parte de uma instituição. Em todos os itens de avaliação, a SETREM teve o reconhecimento de sua equipe de trabalho das ações de planejamento. É a instituição que possui o Planejamento Estratégico sistematizado em todas as suas etapas. Em quase todos os itens a pontuação ultrapassou aos 90%.

Este resultado está intimamente vinculado com os resultados dos demais indicadores econômicos e de crescimento da instituição. Foi a única instituição que manteve um crescimento contínuo em quase todos indicadores que serão apresentados no próximo capítulo.

A SETREM, por possuir um planejamento estratégico estruturado, com uma participação ampla de todos os envolvidos, obtém como resultado um grande volume de projetos sendo elaborados, mais de 90 em todos os setores da instituição, com um alcance de 10 anos.

As demais instituições apresentam planejamentos descritos e estruturados para apenas um ano. Planos de médio e longo prazo estão apenas na mente dos seus líderes.

TABELA 23 - A Instituição possui um planejamento de longo prazo

	Rio Branco	Carlos Renaux	Rui Barbosa Carazinho	Rui Barbosa Giruá	SETREM
POSSUI	27,78%	55,22%	55,26%	5,56%	96,88%
NÃO POSSUI	16,67%	10,45%	7,89%	61,11%	0,00%
NÃO SABE	53,33%	34,33%	28,95%	33,33%	3,13%
BRANCOS	2,22%	0,00%	7,90%	0,00%	0,00%

Na questão “objetivos,” percebe-se que de uma forma geral todas as escolas possuem objetivos definidos. No entanto, estes objetivos estão muito mais vinculados ao pedagógico do que ao estratégico. A SETREM, é a única que apresenta objetivos estratégicos claros. E estes objetivos são reconhecidos por 95,83% dos seus colaboradores.

TABELA 24 - A Instituição possui objetivos bem definidos

	Rio Branco	Carlos Renaux	Rui Barbosa Carazinho	Rui Barbosa Giruá	SETREM
NÃO POSSUI	11,11%	2,99%	5,26%	44,44%	1,04%
POSSUI	70,00%	91,04%	89,47%	44,44%	95,83%
NÃO SABE	18,89%	5,97%	5,26%	11,11%	2,08%
BRANCOS	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	1,05%

Por participar em Programas de Qualidade oficiais, a SETREM é a que possui o maior reconhecimento de seus colaboradores neste quesito. Mas o reconhecimento da qualidade pedagógica está presente no entendimento de pelo menos duas das demais escolas (Carlos Renaux e Rui Barbosa de Carazinho).

TABELA 25 - A Instituição tem metas de melhoria da qualidade bem definidas

	Rio Branco	Carlos Renaux	Rui Barbosa Carazinho	Rui Barbosa Giruá	SETREM
NÃO SABE	33,33%	7,46%	13,16%	27,78%	6,25%
POSSUI	53,33%	85,07%	81,58%	38,89%	93,75%
NÃO POSSUI	14,44%	7,46%	10,53%	33,33%	1,04%
BRANCOS	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	1,05%

A participação no planejamento é reconhecida, de forma significativa, em pelo menos três das escolas (Carlos Renaux – 73,13%, Rui Barbosa de Carazinho – 81,58% e SETREM – 93,75%).

TABELA 26 - Os Funcionários e Professores Participam nestas etapas de planejamento

	Rio Branco	Carlos Renaux	Rui Barbosa Carazinho	Rui Barbosa Giruá	SETREM
SIM	42,22%	73,13%	81,58%	55,56%	93,75%
NÃO	52,22%	26,87%	13,16%	33,33%	5,21%
BRANCOS	5,56%	0,00%	5,26%	11,11%	1,04%

Da mesma forma, os resultados e o desempenho são analisados periodicamente nas escolas Carlos Renaux, Rui Barbosa e SETREM.

Os mecanismos utilizados para a análise são reuniões dos diversos setores das instituições. A partir dos resultados são estabelecidas metas para os períodos seguintes.

TABELA 27 - Os Resultados e o desempenho são analisados periodicamente

	Rio Branco	Carlos Renaux	Rui Barbosa Carazinho	Rui Barbosa Giruá	SETREM
NÃO	24,44%	13,43%	7,89%	22,22%	1,04%
SIM	45,56%	73,13%	71,05%	33,33%	87,50%
O RARAMENTE	23,33%	10,45%	15,79%	33,33%	11,46%
BRANCOS	6,67%	2,99%	5,27%	11,12%	0,00%

5.2.4 Alunos e Envolvidos (Clientes)

Como o entendimento do que seja cliente é bastante diferente de uma instituição para outra, enxergando o cliente como estando fora da instituição e, por conseguinte, em boa parte das escolas a família e a sociedade foram considerados os principais clientes. O que leva a concluir que o entendimento é ser o aluno considerado parte do processo. Desta forma, a visão de atendimento de necessidades dos alunos adquire contornos diferentes, dependendo desta visão.

TABELA 28 - Quais destes você considera clientes da Instituição

	Rio Branco	Carlos Renaux	Rui Barbosa Carazinho	Rui Barbosa Giruá	SETREM
ALUNOS	32,22%	52,24%	31,58%	16,67%	68,75%
FAMÍLIAS	61,11%	74,63%	60,53%	38,89%	64,58%
SOCIEDADE	80,00%	85,07%	78,95%	83,33%	79,17%
EMPRESAS	46,67%	40,30%	71,05%	72,22%	55,21%
ENTIDADES FINANCIADORAS	34,44%	19,40%	34,21%	55,56%	31,25%
PROFESSORES	6,67%	8,96%	10,53%	5,56%	8,33%
FUNCIONÁRIOS	7,78%	2,99%	5,26%	0,00%	8,33%
INSTITUIÇÃO NÃO POSSUI CLIENTES	3,33%	0,00%	5,26%	0,00%	2,08%

Na tabela seguinte, demonstra-se que o aluno é considerado o grande cliente interno das instituições e, em algumas instituições, professores e funcionários são reconhecidos como clientes em vários processos. A visão do atendimento das necessidades de um setor para outro das instituições começa a permear os diversos espaços.

TABELA 29 - Quais destes você considera clientes internos

	Rio Branco	Carlos Renaux	Rui Barbosa Carazinho	Rui Barbosa Giruá	SETREM
ALUNOS	83,33%	76,12%	73,68%	94,44%	57,29%
FAMÍLIAS	44,44%	46,27%	50,00%	61,11%	10,42%
SOCIEDADE	8,89%	26,87%	7,89%	11,11%	6,25%
EMPRESAS	2,22%	5,97%	0,00%	5,56%	4,17%
ENTIDADES FINANCIADORAS	1,11%	13,43%	0,00%	5,56%	8,33%
PROFESSORES	55,56%	46,27%	68,42%	88,89%	72,92%
FUNCIONÁRIOS	51,11%	43,28%	47,37%	66,67%	70,83%
INSTITUIÇÃO ESCOLAR NÃO POSSUI	4,44%	1,49%	7,89%	0,00%	2,08%

Na maioria das escolas, percebe-se uma grande preocupação com a satisfação no planejamento das instituições, o percentual de “Alto” é significativamente superior aos demais, com exceção apenas para Giruá. Este fator está ligado fortemente com a interpretação de quem é cliente e do atendimento de suas necessidades.

TABELA 30 - No planejamento da Instituição, o nível de preocupação com a satisfação pode ser considerado

	Rio Branco	Carlos Renaux	Rui Barbosa Carazinho	Rui Barbosa Giruá	SETRE M
BAIXO	1,11%	0,00%	2,63%	22,22%	2,08%
MÉDIO	30,00%	23,88%	10,53%	55,56%	33,33%
ALTO	68,89%	74,63%	86,84%	22,22%	53,13%
BRANCOS	0,00%	1,49%	0,00%	0,00%	11,46%

A participação na avaliação dos processos educativos pode ser considerada apenas razoável na maioria das escolas. Apenas a escola Rui Barbosa de Carazinho apresentou um percentual bom (73,68%). Talvez o entendimento de quais são os processos mais importantes de uma instituição de ensino tenha influenciado nas respostas. Pois, em sendo o pedagógico, o processo mais importante e este apresentar, em todas as escolas, procedimentos sistematizados de avaliação, não se justifica a avaliação apenas razoável deste item.

TABELA 31 - Na avaliação dos processos educativos que envolvem a Instituição é oportunizada sua participação

	Rio Branco	Carlos Renaux	Rui Barbosa Carazinho	Rui Barbosa Giruá	SETREM
PERIODICAMENTE	58,89%	49,25%	73,68%	38,89%	53,13%
EVENTUALMENTE	25,56%	41,79%	15,79%	50,00%	27,08%
NÃO É OPORTUNIZADA	15,56%	7,46%	7,89%	5,56%	7,29%
BRANCOS	0,00%	1,50%	2,64%	5,55%	12,50%

Constatou-se, claramente, que a equipe de trabalho da escola Rui Barbosa, de Carazinho, percebe uma grande preocupação da instituição com os seus clientes e sua satisfação e o envolvimento da maior parte da equipe com a solução dos problemas dos mesmos. Destaque fica para o item da avaliação da satisfação dos clientes, onde a instituição de Carazinho obteve 97,37% na avaliação “avalia e utiliza na melhoria”.

TABELA 32 - Quanto à avaliação da satisfação dos clientes, na sua opinião a instituição

	Rio Branco	Carlos Renaux	Rui Barbosa Carazinho	Rui Barbosa Giruá	SETREM
AVALIA E UTILIZA NA MELHORIA	86,67%	88,06%	97,37%	61,11%	70,83%
AVALIA MAS NÃO UTILIZA	4,44%	8,96%	2,63%	27,78%	15,63%
NÃO AVALIA	4,44%	1,49%	0,00%	11,11%	0,00%
BRANCOS	4,45%	1,49%	0,00%	0,00%	13,54%

Há um grande reconhecimento quanto à existência de mecanismos de captação de sugestões em todas as escolas. A escola de Carazinho possui o maior reconhecimento de seus colaboradores da existência de captação.

TABELA 33 - Existem formas de captação das sugestões

	Rio Branco	Carlos Renaux	Rui Barbosa Carazinho	Rui Barbosa Giruá	SETREM
SIM	73,33%	70,15%	89,47%	50,00%	69,79%
NÃO	4,44%	10,45%	2,63%	16,67%	1,04%
NÃO CONHEÇO	22,22%	17,91%	7,89%	27,78%	15,63%
BRANCOS	0,00%	1,49%	0,00%	5,55%	13,45%

5.2.5 Sociedade

Tendo em vista a característica comunitária, as instituições apresentaram boas avaliações por parte de suas equipes quanto às ações junto à comunidade.

O destaque ficou por conta de Carazinho e a escola Carlos Renaux que apresentaram o maior reconhecimento de suas equipes quanto a estas ações. Percebe-se o grande o envolvimento da equipe na execução das atividades.

TABELA 34 - A Instituição estimula ações de interesse comunitário

	Rio Branco	Carlos Renaux	Rui Barbosa Carazinho	Rui Barbosa Giruá	SETREM
NÃO PARTICIPA E NÃO ESTIMULA	10,00%	0,00%	0,00%	5,56%	1,04%
PARTICIPA MAS NÃO ESTIMULA	13,33%	5,97%	7,89%	66,67%	4,17%
PARTICIPA E ESTIMULA	75,56%	92,54%	92,11%	22,22%	81,25%
BRANCOS	1,11%	1,49%	0,00%	5,55%	13,54%

Na questão ambiental, a grande maioria das instituições precisa evoluir em ações mais significativas. Além de não existirem ações planejadas de grande significação, não existe um reconhecimento e o envolvimento dos colaboradores.

TABELA 35 - A Instituição desenvolve ações de prestação ambiental envolve sua força de trabalho

	Rio Branco	Carlos Renaux	Rui Barbosa Carazinho	Rui Barbosa Giruá	SETREM
DESENVOLVE E ENVOLVE	52,22%	62,69%	86,84%	22,22%	69,79%
DESENVOLVE E NÃO ENVOLVE	22,22%	25,37%	5,26%	50,00%	14,58%
NÃO DESENVOLVE E NÃO ENVOLVE	21,11%	10,45%	7,89%	22,22%	1,04%
BRANCOS	4,45%	1,49%	0,00%	5,56%	14,59%

O comportamento ético está presente na vivência cristã das instituições. Por este motivo, apresenta um reconhecimento elevado dos seus colaboradores.

TABELA 36 - A Instituição estabelece, divulga e pratica o comportamento ético

	Rio Branco	Carlos Renaux	Rui Barbosa Carazinho	Rui Barbosa Giruá	SETREM
SIM	86,67%	70,15%	89,47%	33,33%	62,50%
NÃO	1,11%	1,49%	0,00%	16,67%	2,08%
AS VEZES	12,22%	26,87%	10,53%	44,44%	22,92%
BRANCOS	0,00%	1,49%	0,00%	5,56%	12,50%

O entendimento dos impactos ambientais ainda é muito superficial, por dois aspectos: pela falta de conhecimento relacionado aos impactos provocados e pela pequena significância dos mesmos num comparativo com outras atividades do entorno das comunidades.

TABELA 37 - Impactos ambientais provocados pelos processos e usuários da Instituição, são identificados e tratados

	Rio Branco	Carlos Renaux	Rui Barbosa Carazinho	Rui Barbosa Giruá	SETREM
APENAS IDENTIFICADOS	60,00%	46,27%	57,89%	55,56%	34,38%
IDENTIFICADOS E TRATADOS	33,33%	26,87%	39,47%	5,56%	25,00%
NÃO SÃO IDENTIFICADOS E NÃO SÃO TRATADOS	5,56%	25,37%	0,00%	38,89%	21,88%
BRANCOS	1,11%	1,49%	2,64%	0,00%	18,74%

5.2.6 Informação e Conhecimento

Neste item, novamente Carazinho tem conseguido a maior satisfação dos seus colaboradores. Percebe-se que as informações têm chegado com maior eficácia, podendo ter sido fator determinante nos resultados mais positivos em outros itens da avaliação.

TABELA 38 - Os Mecanismos utilizados para a divulgação de informações da Instituição

	Rio Branco	Carlos Renaux	Rui Barbosa Carazinho	Rui Barbosa Giruá	SETREM
BONS	64,44%	70,15%	81,58%	5,56%	44,79%
REGULARES	33,33%	25,37%	15,79%	72,22%	38,54%
RUINS	2,22%	2,99%	0,00%	16,67%	2,08%
BRANCOS	0,00%	1,49%	2,63%	5,55%	14,59%

A avaliação de desempenho é realizada de forma desordenada, sem critérios claros. É o item com maior carência de organização nas instituições e onde se apresentam as maiores resistências pelo quadro de colaboradores.

TABELA 39 - Resultados dos desempenhos obtidos por alunos, funcionários e professores são divulgados a todos.

	Rio Branco	Carlos Renaux	Rui Barbosa Carazinho	Rui Barbosa Giruá	SETREM
NÃO	20,00%	14,93%	13,16%	33,33%	10,42%
SIM	27,78%	35,82%	47,37%	11,11%	36,46%
AS VEZES	52,22%	47,76%	34,21%	50,00%	37,50%
BRANCOS	0,00%	1,49%	5,26%	5,26%	15,62%

Há apenas um razoável compartilhamento de conhecimentos vivenciados, carecendo de melhoria visando um aproveitamento maior dos potenciais existentes e dos recursos investidos na qualificação continuada dos colaboradores.

TABELA 40 - As habilidades e conhecimentos vivenciados por colegas são compartilhados

	Rio Branco	Carlos Renau	Rui Barbosa Carazinho	Rui Barbosa Giruá	SETREM
NÃO SÃO COMPARTILHADOS	3,33%	0,00%	2,63%	0,00%	4,17%
RARAMENTE SÃO COMPARTILHADOS	33,33%	35,82%	18,42%	66,67%	37,50%
PERIODICAMENTE	62,22%	62,69%	76,32%	27,78%	42,71%
BRANCOS	1,12%	1,49%	2,63%	5,55%	15,62%

Da mesma forma, a pesquisa de avaliação de desempenho carece de uma melhor estruturação em todas as instituições. As avaliações, na maioria dos casos, estão no campo informal.

TABELA 41 - A Instituição realiza pesquisa para avaliar seu desempenho

	Rio Branco	Carlos Renau	Rui Barbosa Carazinho	Rui Barbosa Giruá	SETREM
NUNCA	27,78%	13,43%	5,26%	11,11%	5,21%
AS VEZES	62,22%	52,24%	52,63%	61,11%	45,83%
SEMPRE	7,78%	32,84%	31,58%	22,22%	35,42%
BRANCOS	2,22%	1,49%	10,53%	5,56%	13,54%

O quesito a seguir tem a ver com a existência de um planejamento estruturado. Apenas a SETREM (por possuir planejamento pedagógico e estratégico) e a escola Rui Barbosa, de Carazinho, (por possuir planejamento pedagógico mais sistematizado) apresentaram pontuações satisfatórias.

TABELA 42 - Os Objetivos, planos e metas na Instituição são divulgados para funcionários e professores

	Rio Branco	Carlos Renau	Rui Barbosa Carazinho	Rui Barbosa Giruá	SETREM
SEMPRE	35,56%	46,27%	68,42%	11,11%	65,63%
AS VEZES	54,44%	49,25%	23,68%	77,78%	20,83%
NUNCA	10,00%	2,99%	0,00%	5,56%	0,00%
BRANCOS	0,00%	1,49%	7,90%	5,55%	13,54%

5.2.7 Pessoas

Neste item, as escolas que tiveram destaque foram Rio Branco e Carlos Renaux, percebendo-se um bom clima nestas organizações. Um fator que pode ter influenciado está relacionado ao indicador do percentual da Receita Líquida aplicado em salários, que é maior nestas instituições, significando maiores salários. Nestas duas instituições, a satisfação com a remuneração é bem superior comparado com as demais instituições.

TABELA 43 - Em relação ao seu desempenho no trabalho, você considera

	Rio Branco	Carlos Renaux	Rui Barbosa Carazinho	Rui Barbosa Giruá	SETREM
INSATISFEITO	4,44%	2,99%	0,00%	0,00%	0,00%
RAZOÁVEL	14,44%	10,45%	18,42%	27,78%	11,46%
SATISFEITO	81,11%	85,07%	76,32%	72,22%	76,04%
BRANCOS	0,00%	1,49%	5,26%	0,00%	12,50%

A maior satisfação com o salário está com os colaboradores da escola Rio Branco, pois realmente apresenta os maiores salários deste grupo de escolas pesquisadas.

Tabela 44 - Quanto à remuneração você se considera

	Rio Branco	Carlos Renaux	Rui Barbosa Carazinho	Rui Barbosa Giruá	SETREM
SATISFEITO	71,11%	61,19%	47,37%	33,33%	47,92%
RAZOÁVEL	25,56%	31,34%	44,74%	38,89%	33,33%
INSATISFEITO	1,11%	4,48%	2,63%	27,78%	6,25%
BRANCOS	2,22%	2,99%	5,26%	0,00%	12,50%

As formas de reconhecimento precisam ser mais bem trabalhadas em todas as instituições. Em nenhuma das instituições existe um mecanismo sistematizado de reconhecimento e incentivo, estando sujeitos a informalidade e na decisão das lideranças das mesmas.

TABELA 45 - As formas de reconhecimento e incentivos são justas e motivadoras

	Rio Branco	Carlos Renaux	Rui Barbosa Carazinho	Rui Barbosa Giruá	SETREM
JUSTAS	55,56%	35,82%	60,53%	22,22%	42,71%
PARCIALMENTE	37,78%	55,22%	31,58%	66,67%	37,50%
INJUSTAS	4,44%	5,97%	0,00%	5,56%	6,25%
BRANCOS	2,22%	2,99%	7,89%	5,55%	13,54%

Na tabela a seguir, os colaboradores consideram que participam com frequência em aperfeiçoamentos para a melhora do desempenho que é facilitado pelo calendário de atividades de qualificações propiciado pela Rede Sinodal.

TABELA 46 - Sua participação em aperfeiçoamento para melhorar seu desempenho

	Rio Branco	Carlos Renaux	Rui Barbosa Carazinho	Rui Barbosa Giruá	SETREM
FREQÜENTE	88,89%	86,57%	86,84%	55,56%	73,96%
RARA	7,78%	8,96%	2,63%	38,89%	5,21%
SOMENTE QUANDO CONVOCADO	3,33%	1,49%	5,26%	5,56%	7,29%
BRANCOS	0,00%	2,98%	5,27%	0,00%	13,54%

As palestras são apontadas como a principal forma de aperfeiçoamento pelos colaboradores de todas as escolas.

TABELA 47 - Quais as modalidades de aperfeiçoamento que você participa

	Rio Branco	Carlos Renaux	Rui Barbosa Carazinho	Rui Barbosa Giruá	SETREM
PALESTRAS	63,33%	41,79%	60,53%	61,11%	46,88%
CURSOS INTENSIVOS	18,89%	22,39%	18,42%	5,56%	20,83%
SEMINÁRIOS	31,11%	28,36%	55,26%	55,56%	33,33%
CURSOS DE ESPECIALIZAÇÃO	42,22%	47,76%	36,84%	27,78%	29,17%
OUTROS	12,22%	13,43%	13,16%	5,56%	17,71%

O ambiente de trabalho e o coleguismo são os grandes fatores de motivação, razão pela qual as instituições precisam investir forte nas relações interpessoais, visando a redução de conflitos.

TABELA 48 - Qual é o principal fator de motivação do trabalho

	Rio Branco	Carlos Renaux	Rui Barbosa Carazinho	Rui Barbosa Giruá	SETREM
COLEGUISMO	51,11%	40,30%	63,16%	27,78%	43,75%
SALÁRIOS	37,78%	35,82%	18,42%	22,22%	29,17%
BENEFÍCIOS	10,00%	5,97%	7,89%	5,56%	4,17%
AMBIENTE DE TRABALHO	74,44%	49,25%	78,95%	55,56%	61,46%
RECONHECIMENTO DE SUPERIORES	24,44%	23,88%	18,42%	16,67%	27,08%
GOSTAR DO TRABALHO DESEMPENHADO	95,56%	91,04%	92,11%	94,44%	89,58%
OUTROS	1,11%	7,46%	0,00%	0,00%	3,13%
BRANCOS	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

Destaque negativo no desempenho da função fica por conta do Colégio Rui Barbosa de Giruá, com 77,78 % no item “Recursos precários para trabalhar”. Esta instituição apresenta grandes dificuldades de acompanhar a atualização tecnológica, a manutenção sistemática de suas instalações e a atualização didático-pedagógico.

TABELA 49 - Quais as principais dificuldades no desempenho de sua função

	Rio Branco	Carlos Renaux	Rui Barbosa Carazinho	Rui Barbosa Giruá	SETREM
RELACIONAMENTO ENTRE COLEGAS	3,33%	14,93%	5,26%	5,56%	22,92%
CARGA DE TRABALHO	20,00%	25,37%	21,05%	16,67%	28,13%
RECURSOS PRECÁRIOS PARA TRABALHAR	17,78%	22,39%	7,89%	77,78%	19,79%
ACESSO A INFORMAÇÃO	10,00%	13,43%	15,79%	27,78%	31,25%
MOTIVAÇÃO	12,22%	16,42%	13,16%	33,33%	13,54%
OUTRA	30,00%	34,33%	18,42%	11,11%	17,71%

As avaliações dos diversos setores das instituições acompanham o desempenho e avaliação geral das mesmas. Neste bloco, as instituições precisam fazer avaliações individualizadas em relação às coordenações de curso ou unidade, pois este é o setor com as piores avaliações.

TABELA 50 - Níveis de Satisfação

Nível de satisfação quanto a:	Rio Branco				Carlos Renaux			
	Alto	Médio	Baixo	Branco	Alto	Médio	Baixo	Branco
Direção	72,22%	26,67%	0,00%	1,11%	55,22%	40,30%	2,99%	1,49%
Coordenação pedagógica	60,00%	27,78%	3,33%	8,89%	65,67%	28,36%	0,00%	5,97%
Coordenação do curso/unidade	55,56%	21,11%	2,22%	21,11%	52,24%	23,88%	5,97%	17,91%
Serviços de secretaria	56,67%	37,78%	1,11%	44,44%	59,70%	35,82%	0,00%	4,48%
Serviços de tesouraria	54,44%	28,89%	2,22%	14,45%	55,22%	37,31%	4,48%	2,99%
Colegas de trabalho	78,89%	15,56%	1,11%	4,44%	52,24%	40,30%	4,48%	2,98%

Nível de satisfação quanto a:	Rui Barbosa Carazinho				Rui Barbosa Giruá			
	Alto	Médio	Baixo	Branco	Alto	Médio	Baixo	Branco
Direção	89,47%	10,53%	0,00%	0,00%	27,78%	44,44%	16,67%	11,11%
Coordenação pedagógica	68,42%	31,58%	0,00%	0,00%	55,56%	38,89%	0,00%	5,55%
Coordenação do curso/unidade	39,47%	23,68%	13,16%	23,69%	38,89%	27,78%	5,56%	27,77%
Serviços de secretaria	50,00%	44,74%	0,00%	5,26%	22,22%	72,22%	0,00%	5,56%
Serviços de tesouraria	57,89%	36,84%	0,00%	5,27%	33,33%	44,44%	16,67%	5,56%
Colegas de trabalho	57,89%	36,84%	2,63%	2,64%	33,33%	61,11%	0,00%	5,56%

Nível de satisfação quanto a:	SETREM			
	Alto	Médio	Baixo	Branco
Direção	78,13%	18,75%	0,00%	3,12%
Coordenação pedagógica	52,08%	36,46%	3,13%	8,33%
Coordenação do curso/unidade	44,79%	40,63%	4,17%	10,41%
Serviços de secretaria	59,38%	36,46%	1,04%	3,12%
Serviços de tesouraria	57,29%	37,50%	0,00%	5,21%
Colegas de trabalho	45,83%	44,79%	6,25%	3,13%

5.2.8 Processos

Em sendo o processo pedagógico o mais importante para a instituição de ensino, é o que reúne o maior controle, rotinas de acompanhamento, mecanismos de avaliação e ações de melhoria. Por estes aspectos, podem ser justificadas as avaliações positivas em todas as instituições.

Em todas as escolas acontecem atividades de avaliação do desempenho dos alunos, como: conselhos de classe, reuniões com pais por série, reuniões de professores por componentes curriculares e reuniões das equipes pedagógicas.

TABELA 51 - Desempenho dos alunos nas disciplinas é utilizado como mecanismo de avaliação

	Rio Branco	Carlos Ronaux	Rui Barbosa Carazinho	Rui Barbosa Giruá	SETREM
PERIODICAMENTE	74,44%	80,60%	73,68%	55,56%	69,79%
EVENTUALMENTE	16,67%	17,91%	21,05%	33,33%	15,63%
NÃO É UTILIZADA	2,22%	0,00%	0,00%	0,00%	1,04%
BRANCOS	6,67%	1,49%	5,27%	11,11%	13,54%

Os demais processos das escolas também apresentam avaliações sistemáticas, principalmente através de questionários e nas próprias reuniões com as partes interessadas (pais, alunos e funcionários envolvidos).

TABELA 52 - Os demais processos (matrícula, atendimento, etc) são avaliados pelos usuários

	Rio Branco	Carlos Ronaux	Rui Barbosa Carazinho	Rui Barbosa Giruá	SETREM
NÃO SÃO AVALIADOS	16,67%	5,97%	0,00%	5,56%	6,25%
SÃO AVALIADOS E MELHORADOS	70,00%	91,04%	94,74%	55,56%	63,54%
APENAS AVALIADOS	5,56%	0,00%	2,63%	33,33%	15,63%
BRANCOS	7,77%	2,99%	2,63%	5,55%	14,58%

5.2.9 Resultados

O compartilhamento de resultados (principalmente os financeiros) apresenta grande resistência na maioria das instituições. A avaliação e o estabelecimento de metas fica restrito à equipe diretiva e diretorias das entidades mantenedoras.

A SETREM apresenta mecanismos mais estruturados de divulgação de seus resultados através de reuniões com os colaboradores, publicação do Balanço Social e a publicação dos resultados financeiros nos jornais de circulação local.

TABELA 53 - Os Resultados e o desempenho são analisados periodicamente

	Rio Branco	Carlos Ronaux	Rui Barbosa Carazinho	Rui Barbosa Giruá	SETREM
Não	24,44%	13,43%	7,89%	22,22%	1,04%
Sim	45,56%	73,13%	71,05%	33,33%	87,50%
Raramente	23,33%	10,45%	15,79%	33,33%	11,46%
Branco	6,67%	2,99%	5,27%	11,12%	0,00%

5.2.10 Satisfação Geral

O resultado é reflexo do conjunto da avaliação das instituições, onde a escola de Carazinho apresentou uma equipe mais satisfeita em relação a todos os pontos avaliados, exceção para a coordenação de curso, citada anteriormente.

Alguns fatores que podem ter influenciado: a instituição possui, percentualmente, o maior grupo com dedicação exclusiva; possui uma equipe de liderança que ostenta uma grande aceitação por parte dos colaboradores e bons mecanismos de comunicação e informação. A menor variedade de atividades pode ter beneficiado nos aspectos de coesão do grupo.

TABELA 54 - Nível de satisfação

Nível de satisfação quanto a:	Rio Branco				Carlos Renaux			
	Alto	Médio	Baixo	Branco	Alto	Médio	Baixo	Branco
Salas de aula	37,78%	55,56%	3,33%	3,33%	50,75%	41,79%	5,97%	1,49%
Laboratório de informática	56,67%	35,66%	3,33%	4,44%	47,76%	46,27%	4,48%	1,49%
Laboratório de ciências	10,00%	14,44%	47,78%	27,78%	34,33%	49,25%	5,97%	10,45%
Sanitários	20,00%	37,78%	40,00%	2,22%	37,31%	50,75%	10,45%	1,49%
Restaurante/Cantina	20,00%	45,56%	27,78%	6,66%	76,12%	19,40%	1,49%	2,99%
Material didático	52,22%	41,11%	4,44%	2,23%	38,81%	55,22%	2,99%	2,98%
Tesouraria	53,33%	28,89%	7,78%	10,00%	52,24%	38,81%	5,97%	2,98%
Recepção	41,11%	41,11%	10,00%	7,78%	44,78%	47,76%	5,97%	1,49%
Limpeza	47,78%	42,22%	6,67%	3,33%	37,31%	52,24%	8,96%	1,49%
Reuniões	46,67%	43,33%	5,56%	4,44%	50,75%	46,27%	1,49%	1,49%
Reprografia (xerox)	62,22%	26,67%	5,56%	5,55%	44,78%	32,84%	19,40%	2,98%
Primeiros socoros	70,00%	13,33%	7,78%	8,89%	40,30%	40,30%	14,93%	4,47%
Secretaria	56,67%	34,44%	4,44%	4,45%	53,73%	38,81%	4,48%	2,98%
Telefonia	52,22%	24,44%	14,44%	8,90%	34,33%	38,81%	19,40%	7,46%
Biblioteca	51,11%	36,67%	8,89%	3,33%	37,31%	46,27%	13,43%	2,99%
Manutenção	50,00%	27,78%	1,11%	21,11%	29,85%	56,72%	2,99%	10,44%

Nível de satisfação quanto a:	Rui Barbosa Carazinho				Rui Barbosa Giruá			
	Alto	Médio	Baixo	Branco	Alto	Médio	Baixo	Branco
Salas de aula	36,84%	55,26%	2,63%	5,27%	16,67%	61,11%	22,22%	0,00%
Laboratório de informática	86,84%	7,89%	2,63%	2,64%	5,56%	0,00%	50,00%	44,44%
Laboratório de ciências	21,05%	47,37%	7,89%	23,69%	5,56%	0,00%	44,44%	50,00%
Sanitários	36,84%	52,63%	5,26%	5,27%	11,11%	83,33%	5,56%	0,00%
Restaurante/Cantina	23,68%	57,89%	10,53%	7,90%	55,56%	33,33%	5,56%	5,55%
Material didático	36,84%	50,00%	5,26%	7,90%	16,67%	61,11%	22,22%	0,00%
Tesouraria	42,11%	47,37%	0,00%	10,52%	38,89%	33,33%	22,22%	5,56%
Recepção	34,21%	57,89%	2,63%	5,27%	16,67%	27,78%	44,44%	11,11%
Limpeza	42,11%	2,63%	47,37%	7,89%	22,22%	66,67%	5,56%	5,55%
Reuniões	44,74%	42,11%	5,26%	7,89%	27,78%	66,67%	0,00%	5,55%
Reprografia (xerox)	55,26%	34,21%	5,26%	5,27%	50,00%	38,89%	5,56%	5,55%
Primeiros socoros	36,84%	44,74%	2,63%	15,79%	0,00%	22,22%	50,00%	27,78%
Secretaria	42,11%	39,47%	7,89%	10,53%	33,33%	55,56%	5,56%	5,55%
Telefonia	39,47%	39,47%	10,53%	10,53%	38,89%	22,22%	38,89%	0,00%
Biblioteca	55,26%	26,32%	13,16%	5,26%	61,11%	11,11%	16,67%	11,11%
Manutenção	28,95%	39,47%	0,00%	31,58%	11,11%	50,00%	11,11%	27,78%

Nível de satisfação quanto a:	SETREM			
	Alto	Médio	Baixo	Branco
Salas de aula	52,08%	35,42%	4,17%	8,33%
Laboratório de informática	47,92%	28,13%	15,63%	8,32%
Laboratório de ciências	18,75%	39,58%	14,58%	27,09%
Sanitários	66,67%	22,92%	3,13%	7,28%
Restaurante/Cantina	33,33%	39,58%	18,75%	8,34%
Material didático	21,88%	51,04%	14,58%	12,50%
Tesouraria	46,88%	27,08%	12,50%	13,54%
Recepção	41,67%	44,79%	6,25%	7,29%
Limpeza	71,88%	19,79%	3,13%	5,20%
Reuniões	34,38%	50,00%	8,33%	7,29%
Reprografia (xerox)	40,63%	36,46%	10,42%	12,49%
Primeiros socoros	18,75%	34,38%	25,00%	21,87%
Secretaria	43,75%	35,42%	10,42%	10,41%
Telefonia	33,33%	41,67%	13,54%	11,46%
Biblioteca	40,63%	36,46%	12,50%	10,41%
Manutenção	25,00%	44,79%	3,33%	27,08%

De forma geral, considerando o conjunto de resultados obtidos pelas diversas instituições neste instrumento de avaliação de satisfação e tendo em vista visitas feitas às mesmas e entrevistas com os colaboradores, percebeu-se:

- a) um bom clima organizacional na maioria das instituições, com exceção para a escola de Giruá que neste item encontra grandes dificuldades, principalmente relacionadas a inexistência de laboratórios adequados, deficiente sistema de recepção, instalações sanitárias em condições insatisfatórias, carência de um serviço de manutenção e primeiros socorros;
- b) a existência de mecanismos satisfatórios de participação nos processos decisórios;
- c) a participação muito acanhada dos colaboradores no planejamento de longo prazo, restringindo-se ao setor pedagógico. O estratégico é tratado em reuniões das mantenedoras sem a participação dos colaboradores. Apenas a SETREM apresenta mecanismos claros de estruturação do planejamento de longo prazo;
- d) a existência de climas propícios para o crescimento das instituições e para a implementação de novos projetos e
- e) uma boa satisfação dos colaboradores com os principais processos e setores das instituições.

6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS INDICADORES

Após o estudo de diversos ensaios realizados por autores sobre indicadores, Arruda (1997), Tachizawa (2002) e Paladini (2002); verificando os principais dados existentes nas instituições da Rede Sinodal, informações comparativas oficiais, os principais processos e controles existentes e necessários nas instituições; elaborou-se o conjunto de indicadores que serão apresentados a seguir, servindo de referência para a tomada de decisão e para a implementação de melhorias.

6.1 Evolução do Número de Alunos (A)

Este indicador apresenta o número total de alunos das instituições, com a sua evolução comparativa entre as escolas e os totais do país e do RS no setor privado, referência mês de março de cada ano (consolidação das matrículas).

A maioria das escolas acompanhou a evolução negativa do conjunto das escolas particulares do Brasil. A SETREM foi a única que apresentou crescimento positivo. A Escola Rui Barbosa, de Carazinho, teve um crescimento negativo de 2000 para 2001, mas nos períodos seguintes recuperou a perda de alunos, atingindo no final do período analisado o mesmo número de alunos do início, podendo ser classificada como um tempo de estagnação.

Na Escola Rui Barbosa, de Giruá, aconteceram dois períodos seguidos de crescimento, ocasionados pelo fechamento de outras escolas particulares da cidade; no entanto, as estratégias internas não garantiram a permanência deste crescimento, gerando um

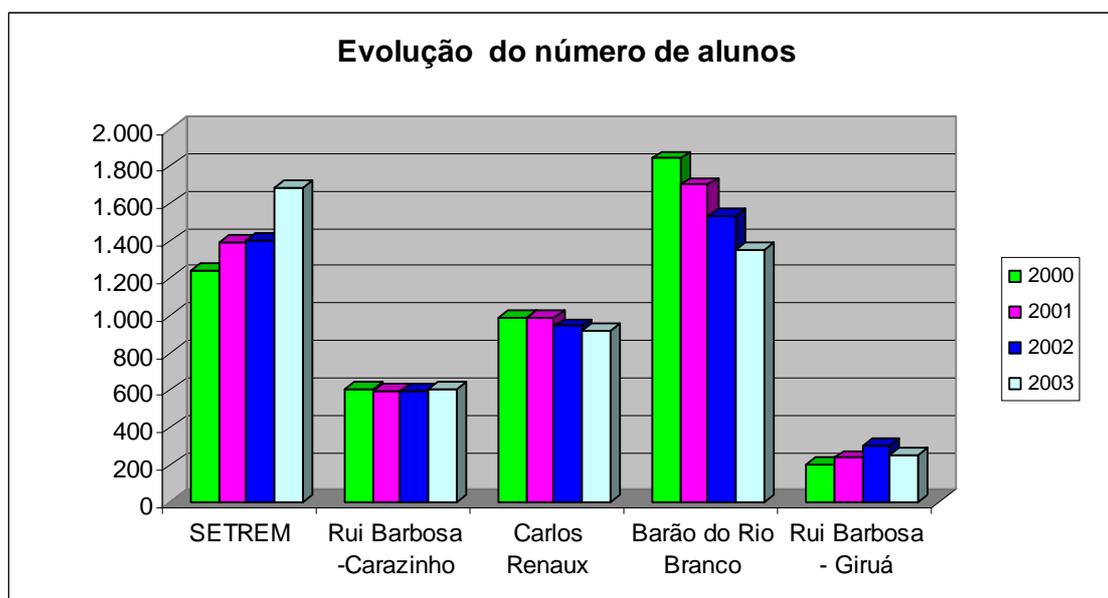
crescimento negativo no final de -15,28%. Esta falta de capacidade de garantir a permanência de alunos vindos de outras escolas estão claramente demonstrados pela dificuldade financeira vivida pela escola, impedindo o investimento nos setores cruciais da instituição (qualificação de professores, remuneração dos profissionais, infra-estrutura, desenvolvimento de lideranças e na inovação).

TABELA 55 - Evolução do número de alunos(a)

Instituição	2000		2001		2002		2003
	Nº Alunos	% Cresc.	Nº Alunos	% Cresc.	Nº Alunos	% Cresc.	Nº Alunos
SETREM	1.238	12,60	1.394	0,57	1.402	20,18	1.685
Rui Barbosa - Carazinho	605	-1,82	594	1,18	601	0,66	605
Carlos Renaux	987	0,1	988	-4,35	945	-2,86	918
Barão do Rio Branco	1.841	-7,65	1.700	-9,65	1.536	-12,11	1.350
Rui Barbosa - Giruá	208	15,38	240	25,42	301	-15,28	255
Brasil	6.394.483	3,18	6.527.728	2,99	6.794.987		
Rio Grande do Sul	438.151	3,33	452.740	4,97	475.285		

FONTE: INEP/MEC, 2003

GRÁFICO 01 - Evolução do Número de Alunos



6.2 Evolução do Número do Quadro de Pessoal (TA)

Este indicador apresenta o total de funcionários e professores independentemente da carga horária semanal cumprida por cada um. Pode ser usado para determinar a média de horas de ocupação semanal dos profissionais, dividindo-se soma de horas totais de professores e funcionários pelo total de professores e funcionários (TA).

Este indicador nas instituições escolares, principalmente as particulares, poderá ser enganoso, pois o número de profissionais nas instituições não representa somente profissionais com tempo integral; por isto, na seqüência são apresentados outros indicadores que corrigem este risco de erro de interpretação (NUMPROF e o NUMFUN).

Ao analisar-se este indicador das instituições, percebe-se que o crescimento, ou decréscimo, não acompanhou as variações dos números de alunos. Este descompasso tem reflexos diretos nos resultados financeiros da instituição.

TABELA 56 - Tabela do Quadro de Pessoal - professores e funcionários (NUMPF)

Instituição	2000		2001		2002		2003
	Nº Prof. Fun.	% Cresc.	Nº Prof. Fun.	% Cresc.	Nº Prof. Fun.	% Cresc.	Nº Prof. Fun.
SETREM	128	10,9	142	17	166	11	185
Rui Barbosa -Carazinho	74	4	77	10,4	85	-2,3	83
Carlos Renaux	91	5,5	96	1	97	-2,1	95
Barão do Rio Branco	170	5,2	179	-0,5	178	-6,7	166
Rui Barbosa - Giruá	32	-6,2	30	23	37	-16	31

6.3 Número Real de Professores (NUMPROF)

O indicador é resultado da soma semanal das horas trabalhadas por todos os professores. Dividindo-se este resultado por 40 horas (horas normais de trabalho por semana dos profissionais de instituições escolares), obtém-se, desta forma, o número real de professores da instituição.

A análise da evolução deste indicador ficou prejudicada por não haver a possibilidade de levantamento deste dado nas instituições em anos anteriores a 2002. Sugere-se o levantamento de, pelo menos, três anos seguidos para uma melhor análise. Neste estudo, este indicador será usado para o cálculo de outros indicadores que propiciem uma análise comparativa entre escolas.

TABELA 57 - Evolução das horas semanais e número real de professores

Instituição / Ano	Horas semanais		Número de professores	
	2002	2003	2002	2003
SETREM	1.644	1.894	41,1	47,35
Rui Barbosa-Carazinho	1.071,50	1.108	26,78	27,7
Carlos Renaux	1.671	1.739	41,77	43,47
Barão do Rio Branco	1.807	1.617	45,17	40,42
Rui Barbosa- Giruá	420	385	10,5	9,62

Duas escolas estiveram na contramão da evolução do número de alunos. Tanto a escola Rui Barbosa ,de Carazinho, como a Escola Carlos Renaux, tiveram redução no número de alunos e mesmo assim aumentaram o número de professores de 2002 para 2003.

6.4 Número Real de Funcionários por Escola (NUMFUN)

TABELA 58 - Evolução das horas semanais e número real de funcionários

Instituição / Ano	Horas semanais		Número de funcionários	
	2002	2003	2002	2003
SETREM	1960	2125	49	53,125
Rui Barbosa-Carazinho	660	528	16,5	13,2
Carlos Renaux	690	648	17,25	16,2
Barão do Rio Branco	968	968	24,2	24,2
Rui Barbosa- Giruá	330	330	8,25	8,25

Da mesma forma, este indicador é resultado da soma de todas as horas semanais trabalhadas pelos funcionários. Dividindo-se este resultado por 40, resultará no número real de funcionários na instituição.

Na análise deste indicador, encontrou-se a mesma dificuldade do indicador anterior (NUMPROF); ou seja, a falta de acompanhamento da evolução destes dados em anos anteriores a 2002.

A SETREM foi a única instituição que apresentou uma evolução crescente do número de funcionários, decorrente do aumento dos serviços prestados, pelo significativo aumento de alunos. As demais mantiveram seu número de funcionário pela impossibilidade de redução (necessidade mínima), e outros reduziram seguindo a tendência do número de alunos.

6.5 Número de Livros Registrados na Biblioteca escolar (LIVRO)

Este indicador é resultado dos registros constantes na biblioteca da instituição de todos os volumes de livros à disposição dos alunos.

Considerando que a biblioteca é um dos espaços mais importantes das instituições de ensino, a estagnação na evolução deste indicador mostra a falta de uma política de investimento. A exceção ficou por conta da SETREM, que apresentou uma evolução compatível com a evolução do número de alunos e com a atualização necessária no setor.

TABELA 59 - Evolução do número de livros – LIVRO

Instituição	2000	2001	2002	2003
SETREM	10.119	10.620	13.533	14.918
Rui Barbosa de Carazinho	4.500	4.950	5.200	5.450
Carlos Renaux	8.869	8.869	8.987	9000
Barão do Rio Branco	5.396	5.496	5.725	5.991
Rui Barbos de Giruá	3.875	3.875	3.915	3.932

6.6 Livros por aluno (LIVRO/A)

O indicador estabelece a quantidade média de livros disponíveis na biblioteca por aluno. É obtido pela divisão do número total de livros na biblioteca pelo número de alunos na instituição.

$$\text{LIVROA} = \text{LIVRO/A}$$

O único indicador de referência para a área de acervo é do Ministério da Educação que estabelece que o livro texto de cada disciplina deverá estar disponível na razão de um livro para cada 10 alunos. No entanto, não faz nenhuma relação quanto ao total do acervo da biblioteca.

O indicador deverá ser usado como comparativo entre as instituições e para analisar a sua própria evolução, tendo em vista o acréscimo ou a redução de alunos.

Neste indicador, a melhor relação ficou com a Escola Rui Barbosa, de Giruá, que apresentou 15,42 livros por aluno no seu acervo. No entanto, este resultado é reflexo da redução do número de alunos nos últimos anos, pois em anos anteriores a 2000, a escola chegou a atingir 500 alunos; número este bem superior aos atuais. A escola não realizou aquisições significativas de livros nos últimos anos. A Escola Rio Branco apresentou a pior relação de 4,44 livros por aluno. As demais escolas apresentaram indicadores semelhantes próximos a 9 livros por aluno.

TABELA 60 - Evolução da relação número de livros / número de alunos (LIVRO/A)

Instituição	2000	2001	2002	2003
SETREM	8,17	7,62	9,65	8,85
Rui Barbosa de Carazinho	7,44	8,33	8,65	9,01
Carlos Renaux	8,99	8,98	9,51	9,80
Barão do Rio Branco	2,93	3,23	3,73	4,44
Rui Barbosa de Giruá	18,63	16,15	13,01	15,42

6.7 Área Construída da Instituição (AREA) - m²

É resultado do levantamento de toda a área construída na instituição a serviço do aluno de forma direta ou de apoio. Considera-se ambientes de utilização direta: salas de aula, biblioteca, auditórios, cantina e laboratórios. Ambientes de utilização de apoio: secretaria, tesouraria, setor de reprografia, gabinetes de atendimento e demais ambientes.

Com exceção para a SETREM, as demais instituições apresentaram estagnação neste indicador, denotando total falta de políticas de ampliação para o setor.

A SETREM apresentou um crescimento na área construída, mas que apenas acompanhou o crescimento do número de alunos, como poderá ser visto a seguir, no cruzamento entre área e alunos.

TABELA 61 - Evolução da área construída por instituição - AREA (m²)

Instituição	2000	2001	2002	2003
SETREM	9.559,02	11.908,17	12.367,39	12.447,39
Rui Barbosa - Carazinho	2.655,00	3.005,00	3.005,00	3.005,00
Carlos Renaux	4.940	4.940	4.940	4.940
Barão do Rio Branco	8.516,92	8.516,92	8.516,92	8.516,92
Rui Barbosa - Giruá	1.361,86	1.361,86	1.361,86	1.361,86

6.8 Índice de Ocupação OCUP (m²/aluno)

É resultado da divisão da área construída (AREA) pelo o total de alunos da instituição. Este indicador mede a disponibilidade da instituição de espaço físico destinado às atividades dos alunos.

$$\text{OCUP} = \text{AREA}/\text{A}$$

Não existe um indicador de comparação na área da educação. No entanto, poderá ser traçado um comparativo entre as instituições e com os dados da própria instituição numa série contínua de anos.

A instituição que possui a maior área construída disponível para cada aluno é a SETREM. Em 2002, apresentou valores superiores a 8 metros quadrados por aluno; mas para 2003, não conseguiu acompanhar o crescimento no número de alunos.

TABELA 62 - Relação área construída / número de alunos (AREA/A) - m²/aluno

Instituição	2000	2001	2002	2003
SETREM	7,72	8,54	8,82	7
Rui Barbosa de Carazinho	4,39	5,06	5	4,97
Carlos Renaux	5,01	5	5,2	5,38
Barão do Rio Branco	4,63	5,01	5,54	6,31
Rui Barbosa de Giruá	6,55	5,67	4,52	5,34

5.9 Satisfação de Alunos e Pais (%)

O indicador é extraído da pesquisa de satisfação aplicada a alunos e pais das instituições. No fechamento do questionário é feita uma pergunta sobre a satisfação geral em relação à Instituição, após serem respondidas questões relacionadas à satisfação com os diversos setores e serviços. A nota é dada de 0 a 10 e foi transformada em percentual de 0 a 100%.

Apresenta-se nesta pesquisa apenas dados do ano de 2003, pois em anos anteriores as instituições não levantaram este indicador, possibilitando-se, desta forma, apenas a comparação entre as instituições e não numa série dentro da própria instituição.

A SETREM foi a única instituição que apresentou uma série com mais de 3 anos de avaliação.

De modo geral, a satisfação em todas as instituições pode ser considerada altamente satisfatória, pois a grande maioria apresentou percentuais próximos a 80%.

TABELA 63 - Evolução da satisfação de alunos e pais (%)

INSTITUIÇÃO	2000	2001	2002	2003
SETREM	60	61	72	80
Rui Barbosa de Carazinho				78
Carlos Renaux				78
Barão do Rio Branco				80
Rui Barbosa de Giruá				63

6.10 Itens de Menor Satisfação – unidades

O indicador é extraído a partir do questionário de satisfação de pais e alunos, tendo como base a questão descritiva que solicita “cite aspectos de menor satisfação em relação à instituição”. Foram considerados os aspectos citados por, no mínimo, 1 % (um por cento) do total dos pesquisados.

Uma análise mais consistente fica prejudicada pela inexistência de uma série comparativa dentro de cada instituição. Na comparação entre as instituições, percebe-se o equilíbrio, semelhante ao percentual de satisfação dos pais e alunos.

TABELA 64 - Itens de menor satisfação

INSTITUIÇÃO	2003
SETREM	9
Rui Barbosa de Carazinho	8
Carlos Renaux	7
Barão do Rio Branco	10
Rui Barbosa de Giruá	8

6.11 Satisfação de Professores e Funcionários (%)

O mesmo procedimento adotado para pais e alunos foi adotado com este grupo. O questionário aplicado, além de avaliar os 8 critérios do PGQP, perguntava sobre a satisfação geral em relação à Instituição. A nota foi dada de 0 a 10 e foi transformada em percentual de 0 a 100%. Os resultados detalhados deste questionário foram analisados no capítulo específico relacionado à análise de resultados relativos a professores e funcionários.

TABELA 65 - Satisfação de professores e funcionários (%)

Instituição	2003
SETREM	84,5
Rui Barbosa - Carazinho	90,1
Carlos Renaux	84,4
Barão do Rio Branco	85,6
Rui Barbosa - Giruá	73

6.12 Número de Computadores – unidades

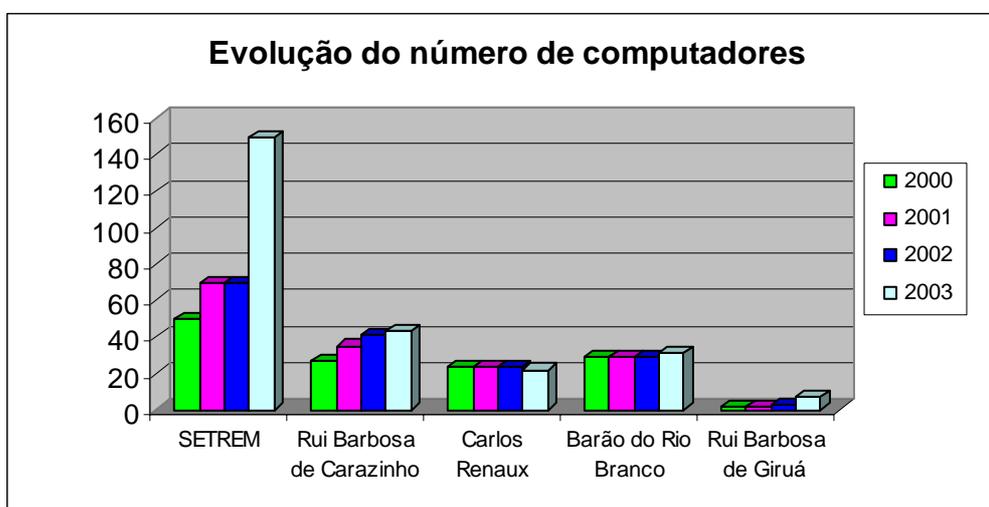
Este indicador visa determinar a condição tecnológica da instituição e sua evolução.

O mesmo assume significado mais relevante quando relacionado com o número de alunos e comparado entre instituições. Como indicador isolado, serve para analisar a evolução do investimento nesta área nas instituições.

Coincidentemente, a instituição que mais investiu nesta área teve a maior evolução no número de alunos (SETREM).

TABELA 66 - Evolução do Número de Computadores – un

Instituição	2000	2001	2002	2003
SETREM	50	70	70	150
Rui Barbosa de Carazinho	27	35	41	43
Carlos Renaux	24	24	24	22
Barão do Rio Branco	29	29	29	31
Rui Barbosa de Giruá	2	2	3	7

Gráfico 02 - Evolução do Número de Computadores- un

6.13 Percentual de Aprovação no Ensino Fundamental e Médio (%) – APROVF e APROVM

Visa analisar o crescimento dos processos educativos, determinado pela redução da reprovação.

Foram levantados apenas os dados destes dois níveis por serem comuns a todas as instituições.

Estes indicadores foram obtidos com facilidade em todas as escolas, pois fazem parte das exigências legais das Coordenadorias de Educação. Por outro lado, demonstra a

preocupação, quase exclusiva, com as questões pedagógicas. Os percentuais são descompassados, com altos e baixos ao longo dos anos.

Os percentuais são bastante idênticos entre as instituições, bem acima das médias nacionais para os dois níveis, como pode ser verificado na Tabela abaixo.

TABELA 67 - Evolução dos Índices de Aprovação do Ensino Fundamental - (%)

Instituição	2000	2001	2002
SETREM	99,12	98,26	99,57
Rui Barbosa de Carazinho	96	97	96
Carlos Renaux	99,9	99,7	99,3
Barão do Rio Branco	98,6	99,2	99,1
Rui Barbosa de Giruá	100	96,94	99,1
Brasil	95,2	95,7	95,8
Rio Grande do Sul	96,2	95,8	96

Fonte: DADOS DO BRASIL E RS – INEP; (www.acaoeducativa.org.br)

TABELA 68 - Evolução dos Índices de Aprovação do Ensino Médio - (%)

Instituição	2000	2001	2002
SETREM	92,48	93,78	87,57
Rui Barbosa de Carazinho	90	93	90
Carlos Renaux	100	99,1	94,1
Barão do Rio Branco	95,04	93,85	99,2
Rui Barbosa de Giruá	95,66	97,85	81,19
Brasil	90,3	92	92,3
Rio Grande do Sul	90,2	91,2	91,5

Fonte: DADOS DO BRASIL E RS – INEP; (www.acaoeducativa.org.br)

6.14 Investimento em Benefícios para Professores e Funcionários (%) - INV B

É determinado pelo percentual oriundo da relação entre valor investido em benefícios (planos de saúde, seguro, qualificação e aperfeiçoamento, planos de previdência e outros) e a receita líquida total.

Este dado não foi possível ser levantado nas instituições, pois não constavam nos controles financeiros das instituições; exceção para a SETREM, que apresentou uma evolução positiva nos anos analisados: 2001- 3,5%, 2002 - 5.0%, para 2003 (R\$ 228.353,57) de 1,02%.

6.15 Trabalhos Sociais e Comunitários -TSC

Serve para avaliar comparativamente o nível de responsabilidade social da instituição. Entende-se por trabalhos sociais e comunitários o conjunto de atividades que visam o bem estar da comunidade em geral e promover atividades que visem o bem estar e a melhoria da qualidade de vida das pessoas menos assistidas.

Este indicador não foi possível ser levantado em todas as instituições. Na grande maioria das instituições, este tema ainda não faz parte das prioridades ou das políticas das mesmas. A única instituição que apresenta um setor responsável pelas atividades é a SETREM, razão pela qual realiza um conjunto bem significativo de atividades na área.

6.16 Qualificação do Quadro de Pessoal - (%)

Serve para determinar o nível de qualificação do quadro funcional em relação ao total do quadro. Os dados são obtidos no setor de recursos humanos das instituições. O quadro poderá ser montado, considerando-se os seguintes níveis de escolaridade: até o ensino médio, graduação, especialização, mestrado e doutorado.

Nesta pesquisa, este dado não foi possível de ser levantado em todas as instituições, ficando prejudicada qualquer comparação entre as instituições. Nas instituições com dados fornecidos, percebeu-se uma pequena evolução da qualificação de seus profissionais. Tendo em vista o ritmo de evolução das instituições, estes processos precisam ser acelerados.

TABELA 69 - Qualificação do Quadro de Pessoal (%)

INSTITUIÇÃO	2002				2003			
	Até Médio	Graduação	Pós	Mestrado	Até médio	Graduação	Pós	Mestrado
SETREM	33,13%	27,11%	27,71%	12,05	31,89	23,24	30,81	14,06
Rui Barbosa de Carazinho	30,51%	28,81%	38,98%	1,69				
Carlos Renaux	27,27	36,36	35,35	1,02	26,04	36,45	35,42	2,09
Barão do Rio Branco								
Rui Barbosa de Giruá	31,82	56,82	11,36		31,58	34,21	34,21	

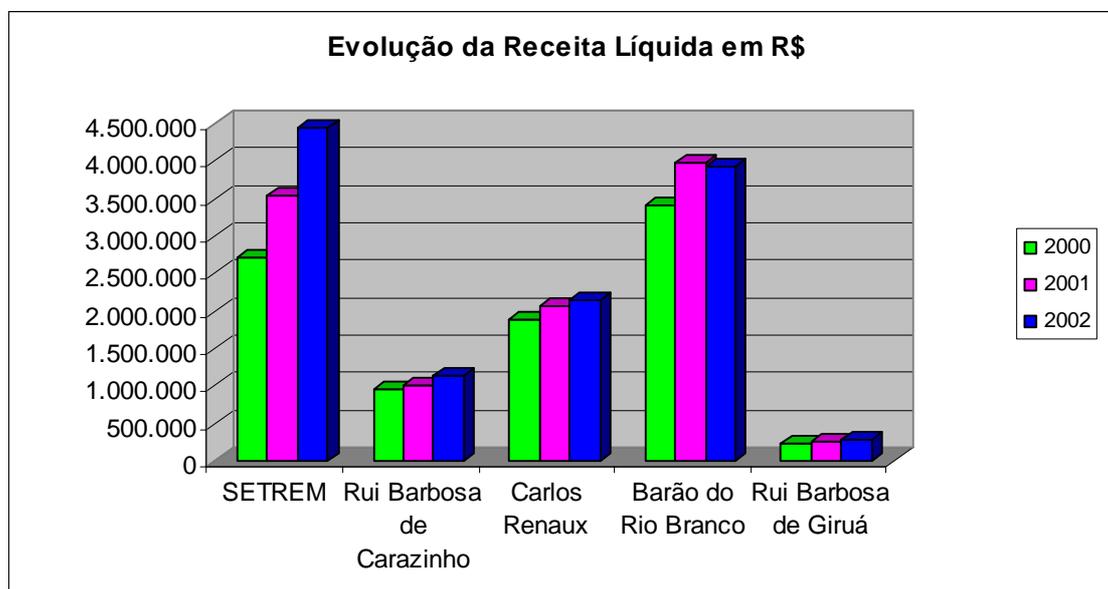
6.17 Receita Líquida – (R\$) - RL

Extraída a partir do balanço anual da instituição, deduzidas eventuais gratuidades, despesas estas próprias das instituições filantrópicas integrantes da Rede Sinodal.

Este indicador é o resultado da combinação da evolução do número de alunos com a variação dos valores das mensalidades. Com exceção para a Escola Barão do Rio Branco, que do ano de 2001 para 2002 apresentou um decréscimo da receita de -1,2%. Os demais períodos e as demais instituições apresentaram crescimento em suas receitas. Os maiores crescimentos aconteceram na RL da SETREM, com percentuais de 30,1% e 26%, respectivamente, nos períodos analisados.

TABELA 70 - Evolução da Receita Líquida - RL (R\$)

Instituição	2000	% Cresc.	2001	% Cresc.	2002
SETREM	2.719.301	30,1	3.537.976	26	4.442.555
Rui Barbosa de Carazinho	959.423	5	1.008.256	13	1.144.310
Carlos Renaux	1.880.226	9,7	2.063.209	4,2	2.149.797
Barão do Rio Branco	3.417.217,04	16,49	3.980.631	-1,2	3.933.736
Rui Barbosa de Giruá	242.974	7	260.667	6	276.399

GRÁFICO 03 - Evolução da Receita Líquida em R\$

5.18 Superávit Líquido – SL (R\$) - LUCRO (%)

Obtido a partir da receita líquida (RL), deduzindo-se as despesas e as despesas operacionais e calculado o percentual deste valor em relação à receita líquida.

$$SL = RL - \text{Despesas}$$

$$LUCRO = (SL / RL) \times 100$$

É resultado da combinação de diversas políticas da instituição, principalmente a compatibilização do número de horas dos talentos da instituição com o número de alunos.

A única instituição que manteve um equilíbrio nesta relação foi a SETREM, mantendo a sua lucratividade próxima a 10%, porcentagem legalmente recomendada para as instituições filantrópicas.

As demais instituições apresentam evoluções extremamente preocupantes de lucro. Caso não sejam tomadas providências urgentes, as dificuldades tendem a assumir estágios perigosos.

TABELA 71 - Evolução do Superávit Líquido SL (R\$) - LUCRO (%)

Instituição	SL-2000	LUCRO %	SL - 2001	LUCRO%	SL - 2002	LUCRO%
SETREM	231.864	8,5	375.444	10,6	446.855	10,1
Rui Barbosa de Carazinho	163.330	17,0	90.579	9,0	52.027	4,5
Carlos Renaux	-106.813	-5,7	116.353	5,6	-142.208	-6,6
Barão do Rio Branco	-488.837	-14,3	-131.149	-3,3	-221.701	-5,6
Rui Barbosa de Giruá	-28.222	-11,6	-59.104	-22,7	-18.302	-6,6

6.19 Alunos por Professor – unidades – APROF

Este indicador determina a eficácia de ocupação das horas disponíveis dos professores. É calculado pela divisão do número de alunos da instituição pelo número de professores 40 horas.

Quanto menor o indicador pior a eficiência. Tendência de se ter uma receita insuficiente para cobrir as despesas, pois no setor educacional a maior despesa é os recursos humanos (ultrapassando a 70%).

Para uma melhor análise, deve-se levar em conta outro indicador: receita por talento humano, apresentado a seguir.

Neste item, as escolas SETREM e Rio Branco tiveram os melhores resultados. No entanto, o efeito deste indicador no resultado financeiro das instituições se deu de modo diferente, decorrente principalmente dos altos salários pagos pelo Colégio Barão do Rio Branco, que são desproporcionais à Receita Líquida. Esta informação pode ser confirmada na análise do indicador RLPF - “Receita líquida/ (total professores +funcionários)”.

$$\text{APROF} = A / \text{NUMPROF}$$

TABELA 72 - Relação Número de Alunos / professor 40 h- (ALUP)

INSTITUIÇÃO	2002	2003
SETREM	34,11	31,72
Rui Barbosa de Carazinho	22,44	21,84
Carlos Renaux	22,62	21,12
Barão do Rio Branco	34,00	33,40
Rui Barbosa de Giruá	28,67	26,49

6.20 Alunos por Funcionário – AFUN

Da mesma forma como o indicador “Alunos por professor”, este indicador determina a eficiência relacionada aos funcionários, é calculado pela divisão do número de alunos da instituição pelo número de funcionários (determinado pelo total de horas de trabalho do setor dividido por 40 horas – carga horária semanal).

$$AFUN = A / NUMFUN$$

Neste indicador, não foi possível uma série comparativa de vários anos em todas as escolas, pois os dados não estão disponíveis. Apenas numa instituição foi possível levantar dois anos seguidos. Num comparativo de um ano entre as instituições, apresentam-se dois extremos, duas escolas com uma relação aproximada de 30 alunos por funcionário e no outro extremo as escolas com aproximadamente 50 alunos por funcionário.

Algumas justificativas para estes dados. Na SETREM esta relação é justificada pela variedade muito grande dos serviços prestados (serviço de internato, escola fazenda, restaurante e a execução de muitos serviços por equipes próprias – marcenaria, manutenção). Na escola Rui Barbosa , de Giruá, a baixa relação é decorrente do baixo número total de alunos. Uma redução de funcionário não é possível, pois apresenta o número mínimo em cada setor para viabilizar o funcionamento da escola. Nas demais escolas o indicador bem superior é decorrente de três fatores, a otimização da execução dos serviços, a terceirização de alguns

serviços (contabilidade, cobrança de mensalidade, serviços de informática, serviço de segurança) e pequena variabilidade de serviços educacionais prestados.

As vantagens de relações mais altas ou mais baixas precisam ser analisadas num contexto global. Será necessário analisar a satisfação dos clientes (alunos e pais), os custos dos serviços terceirizados e a rentabilidade dos serviços complementares prestados pela instituição.

TABELA 73 - Relação Alunos / Funcionário (ALUF)

INSTITUIÇÃO	2002	2003
SETREM	28,61	31,72
Rui Barbosa de Carazinho	36,42	45,83
Carlos Renaux	54,78	56,67
Barão do Rio Branco	63,47	55,79
Rui Barbosa de Giruá	36,48	30,91

6.21 Receita por Aluno (R\$) – RLA

Este indicador ajuda a determinar a eficiência financeira da instituição e é calculado a partir da divisão da receita líquida total pelo número de alunos.

$$RLA = RL / A$$

No comparativo entre as instituições, percebe-se claramente que a instituição (SETREM) que apresenta o melhor conjunto de valores é a instituição que apresenta o melhor resultado líquido nesta seqüência de anos. No entanto, pela análise feita “in loco”, verificou-se que não é a instituição com os maiores valores de mensalidade, mas apresenta este resultado tendo em vista o conjunto de atividades que propiciam rendas adicionais, além dos valores cobrados pelas mensalidades. Alguns exemplos são: internato e escola fazenda.

TABELA 74 - Receita líquida/ aluno (RLA)- R\$/aluno

INSTITUIÇÃO	2000	2001	2002
SETREM	2196,53	2538,00	3168,73
Rui Barbosa de Carazinho	1585,82	1697,40	1904,01
Carlos Renaux	1905,0	2088,27	2274,92
Barão do Rio Branco	1856,17	2341,55	2561,03
Rui Barbosa de Giruá	1168,14	1.086	918,27

6.22 Receita pelo Quadro de Pessoal (R\$) - RLPF

Determina a eficiência da equipe de trabalho da instituição e é apontado a partir da divisão da receita líquida total pela soma dos professores e funcionários.

$$RLPF = RL / (NUMPROF + NUMFUN)$$

Nesta tabela, pode-se verificar a melhor relação da Escola Rio Branco com uma receita líquida de R\$ 56.702,51 por aluno/ano, decorrente de um quadro enxuto de pessoal e de valores de mensalidades mais altos em comparação com as demais escolas. Neste mesmo ano, apresentou uma média de receita anual por aluno de R\$ 2.561,03, segundo melhor valor. Mesmo assim, apresentou um resultado líquido negativo, decorrente de dois fatores: o custo de terceirização de muitos serviços e elevado comprometimento da receita com a folha de pagamento que fica em 83,69%.

TABELA 75 - Relação Receita líquida/Quadro de Pessoal (professores+funcionários)- (RLPF) - R\$/Talento

INSTITUIÇÃO	2002	2003
SETREM	49306,94	
Rui Barbosa de Carazinho	26435,11	
Carlos Renaux	36421,80	
Barão do Rio Branco	56702,51	
Rui Barbosa de Giruá	14741,28	

6.23 Percentual da Folha sobre a Receita Líquida (%) - FOLHA

Determina o comprometimento da receita líquida com a folha de pagamentos, incluindo direitos sociais. O valor é obtido com o cálculo percentual da folha (TOFOLHA) sobre a receita líquida.

$$\text{FOLHA} = (\text{TOFLHA}/\text{RL}) \times 100$$

Em relação a este indicador existem recomendações de percentagens de comprometimento por parte dos sindicatos das escolas. O percentual recomendado deve estar no máximo em 70%.

A escola Rui Barbosa, de Carazinho, apresenta a evolução mais crítica (82,78%, 90,29% e 94,49%), influenciando fortemente no resultado líquido da instituição.

Já na escola Barão do Rio Branco, houve uma evolução de redução do percentual de comprometimento mas, mesmo assim, está numa situação de dificuldade por causa da influência do conjunto de outros fatores, principalmente aumento no custo da terceirização e aumento de outros custos gerais.

Todas as instituições precisam buscar mecanismos para atingir a meta de 70%, ampliando a receita com os serviços prestados ou adaptando os gastos com os recursos humanos com a atual receita.

TABELA 76 - Percentual da Folha sobre a Receita Líquida total

INSTITUIÇÃO	2000	2001	2002
SETREM	74,37	75,3	75,91
Rui Barbosa de Carazinho	82,78	90,29	94,49
Carlos Renaux	82,81	62,45	67,22
Barão do Rio Branco	95,23	82,53	83,69
Rui Barbosa de Giruá	59,7	74	77,40

6.24 Número de Alunos por Computador

Este indicador é resultado da divisão do número total de alunos pelo número de computadores nas instituições. O Ministério da Educação, como parâmetro de referência, sugere que a relação máxima recomendada seja de 30 alunos por computador. Apenas duas instituições atendem esta determinação em todo o período de análise, a SETREM e a Colégio Rui Barbosa , de Carazinho.

TABELA 77 - Número de Alunos por Computador

INSTITUIÇÃO	2000	2001	2002	2003
SETREM	24,76	14,67	20,03	11,23
Rui Barbosa-Carazinho	22,41	16,97	14,66	14,07
Carlos Renaux	41,13	41,17	39,38	41,73
Barão do Rio Branco	63,48	58,62	52,97	43,55
Rui Barbosa-Girua	104	120	100,33	36,43

6.25 Inadimplência

Este indicador é crucial no momento de grandes dificuldades no ensino comunitário do Brasil. A análise precisa ser feita tendo como base o orçamento das instituições. Por determinação do Ministério da Previdência, as instituições comunitárias filantrópicas devem prever um resultado operacional líquido máximo de 10%. Se este percentual for viável de ser estabelecido na relação com a capacidade de pagamento dos clientes, significa estabelecer que este é margem de flexibilização e risco máximo da instituição ou seja, a inadimplência máxima possível.

Percebe-se, pela tabela, que todas as instituições estão em percentuais razoáveis, considerando-se os 10% de referência (margem de lucro recomendada para instituições filantrópicas), mas se o parâmetro for o LUCRO, tem-se instituições em situação crítica, pois

periodicamente estarão com dificuldades para atender o fluxo de caixa. O comprometimento da receita com as despesas não comporta os percentuais de inadimplência.

TABELA 78 - Inadimplência %

INSTITUIÇÃO	2000	2001	2002	2003
SETREM	8,45	8,45	9,95	8,5%
Rui Barbosa de Carazinho	1,7	1,33	2,16	2,20
Carlos Renaux	7,73	8,44	7,84	8,05
Barão do Rio Branco	6,00	8,00	7,00	7,50
Rui Barbosa de Giruá	7,00	6,00	7,00	7,00

7 SISTEMA DE GESTÃO

Baseado no conjunto de resultados obtidos nas três análises efetuadas: resultados relativos a pais e alunos, professores e funcionários e indicadores, foram levantadas as melhores propostas de gestão, a partir dos setores melhores avaliados em cada instituição. Foram realizadas entrevistas e levantadas informações acerca destes setores, servindo de referência para a elaboração do sistema sugerido para a Instituição SETREM.

7.1 Liderança

Conceber um modelo de liderança apropriado para instituições da Rede Sinodal passa pelo entendimento da concepção histórica das mesmas.

Por serem instituições criadas pela Igreja Evangélica de Confissão Luterana no Brasil (IECLB), mantinham um vínculo econômico de dependência com esta igreja. A dependência econômica fez com que a liderança fosse exercida por religiosos. O comando do processo era exercido normalmente pela Diretoria da própria Igreja local que delegava poderes executivos ao Pastor, com o papel de Diretor da Instituição Escolar e na maioria das vezes também professor.

Este modelo se caracteriza como concentrador e dependente da estrutura religiosa da igreja.

A partir da segunda metade do século XX, algumas instituições da Rede passaram a ter um rumo diferenciado na gestão educacional. A alta direção destas instituições buscou, a partir de então, uma gestão auto-sustentável, permanecendo apenas ligadas filosoficamente com a IECLB, comprometendo-se com os valores morais, éticos e cristãos, a fim de buscar cada vez mais uma educação de excelência. Nesta fase (década de 50), são dados os primeiros passos de uma independência administrativa, pedagógica e econômica em relação à Igreja. São criadas mantenedoras com vida própria. No entanto, um grupo significativo de instituições conservou a característica original de dependência da Igreja, até os dias atuais.

Para cada modelo de relação com a Igreja está atrelado um modelo de liderança das instituições.

O modelo ideal que passa a ser sugerido é o que apresenta uma autonomia administrativa e econômica em relação à igreja, pois oferece algumas vantagens: propiciar uma velocidade maior de adaptação ao mundo dos negócios, uma agilidade maior na tomada de decisão, ter uma inserção comunitária mais ampla e uma visão mais aberta à inovação (vencendo o conservadorismo do mundo das igrejas).

Por serem comunitárias por princípio de organização e públicas pela sua essência, as instituições da Rede Sinodal devem primar pelos processos participativos de liderança.

Segundo Patrão (1997), a liderança participativa considera três fatores mais importantes:

- a) Estilo - tem a ver com a imagem criada a partir do relacionamento entre líder e liderado. Qualquer decisão ou atitude do líder passa a ser interpretada a partir da imagem que os liderados tem dele. Um líder com imagem autoritária, por exemplo, dificilmente conseguirá a participação espontânea de seus liderados;
- b) Circunstância – dada a necessidade, urgência ou gravidade da decisão a ser tomada no momento, uma decisão mais centralizadora será perfeitamente compreendida pelos liderados e muitas vezes será exigida pelos mesmos;

- c) Comportamento – é a forma como o líder age junto ao grupo. O mais importante é o que o grupo percebeu do comportamento do líder perante o mesmo. Por este motivo, a imagem tem uma influência preponderante na percepção dos liderados. Mudanças de comportamento bruscas são recebidas com reservas e não raras vezes rechaçadas pelo grupo.

Numa mais recente visão sobre estilo de liderança, Wright (2000, p. 305) estabelece dois estilos:

- a) Liderança transacional – é aquela emanada do cargo exercido pelo administrador. O líder eficaz garante sistemas de recompensa vinculados às estratégias da empresa;
- b) Liderança transformacional – os administradores inspiram o envolvimento numa missão, conduzindo os seguidores na direção de um sonho ou visão, num nível acima ao vivido no momento pelos seguidores. São motivados a realizar mais do que esperavam fazer, esticando suas habilidades e aumentando sua autoconfiança.

Normalmente, os líderes apresentam as duas características, com o predomínio de um deles. Por outro lado, a velocidade de transformações e a competitividade tanto local como internacional, exige cada vez mais o estilo transformacional dos líderes da atualidade.

Na visão atual de liderança, o grande diferencial competitivo provavelmente estará ligado à existência da liderança estratégica na instituição, reforçando o estilo transformacional. Segundo Wright (2000, p.302), “O trabalho de liderança estratégica consiste em estabelecer a orientação da empresa, desenvolvendo e comunicando uma visão de futuro, motivando e inspirando os membros da organização a se moverem nesta direção.” Pois as mudanças ambientais e a complexidade crescente das instituições, vão exigir cada vez mais este estilo de liderança.

O líder passa a ser aquela pessoa que naquele momento indicou o caminho da mudança e propiciou o questionamento.

Nos dias atuais, segundo Finger (1999), a maior qualidade esperada de um gestor educacional é sua especialidade com gente, ou seja, estabelecer uma rede de relações com colaboradores e clientes internos e externos visando a melhoria permanente de processos.

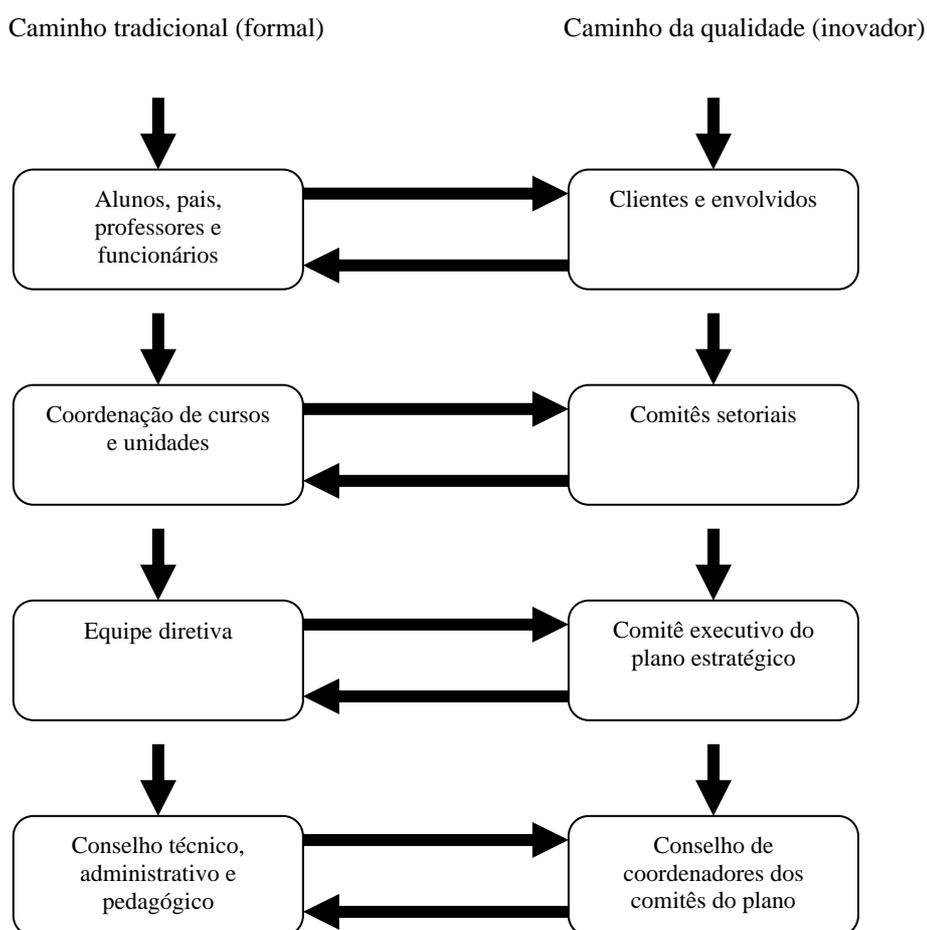
Na concepção da liderança visando o Modelo Participativo das decisões, duas linhas de participação podem ser sugeridas: a linha formal e a linha da qualidade.

A linha formal (regimental), atende às questões legais exigidas pelos órgãos reguladores das diversas esferas e dão a legalidade para a instituição escolar. Além disto, legitima as ações propostas na linha informal.

A linha da qualidade é a mais participativa; por consequência, a mais criativa e mais dinâmica. É a mais apropriada para a visão estratégica e para a implementação de uma cultura de qualidade.

A linha da qualidade deve ser concebida a partir de uma participação forte da comunidade escolar como um todo e da comunidade externa.

A seguir são descritos os componentes destas estruturas:



Fonte: LEONHARDT, SENO; 2004.

FIGURA 02 - Modelo de estrutura formal e da qualidade

Linha Formal

Conselho técnico, administrativo e pedagógico: constituído pelos coordenadores de todos os setores legalmente instituídos. É o órgão máximo executivo da instituição tanto no campo pedagógico como administrativo.

Equipe Diretiva: formada pelo diretor e vice-diretores. É responsável pela implementação das políticas estabelecidas pela mantenedora e encarregada de aprovar projetos e ações pontuais oriundas dos setores e encaminhar para o Conselho superior as decisões de ordem geral. Neste nível, o diálogo é permanente com o Comitê Executivo do Plano.

Cursos e Unidades: neste nível estão inseridos os conselhos dos mesmos, encarregados de planejar atividades e projetos numa relação permanente com os comitês setoriais.

Linha da qualidade

Conselho de coordenadores dos comitês do Plano – é formado pelos coordenadores de todos os comitês da instituição. Este conselho é encarregado pelas decisões estratégicas do plano e encaminhamento das propostas para o Conselho Técnico, Administrativo e Pedagógico, coordenará todas as ações de participação, tanto de funcionários, professores e alunos, como da comunidade externa (pais, lideranças de diversos setores, comunidade religiosa e comunidade em geral). A liderança deverá ser exercida pelo líder maior da instituição (executivo), garantindo, desta forma, a viabilização das decisões tomadas pelo comitê.

Comitê Executivo: formado por representantes eleitos pelos pares do Conselho de coordenadores e indicados pela direção da instituição. Serão encarregado da elaboração dos projetos, realização de estudos, levantamento de dados, análise crítica dos planos de ação oriundos dos comitês e o encaminhamentos das propostas para a execução, através da linha formal.

Comitês Setoriais – criados a partir de áreas estratégicas, projetos estratégicos ou processos importantes da instituição. Sugere-se a liderança por parte de participantes diretamente envolvidos com as questões. A adesão é espontânea dos colaboradores, garantindo, desta forma, a motivação. Alguns exemplos: Comitê de Infra-estrutura, de Ações Pedagógicas, de Recursos Humanos, de Marketing, de Finanças, de Meio Ambiente, de Desenvolvimento Regional, de Qualidade, de Tecnologia em informática, de Educação à distância.

Cada comitê deverá possuir um coordenador e um substituto, um secretário. Deve-se criar um mecanismo formal de registro das reuniões, que deverão apresentar uma periodicidade, com data e horário claramente definidos e divulgados.

Para que se possa garantir a característica da instituição comunitária e religiosa, a liderança deve estar ancorada nos valores e princípios éticos e cristãos emanados da IECLB (Igreja Evangélica de Confissão Luterana no Brasil), elo filosófico das escolas, sendo que estes devem ser lembrados e discutidos periodicamente nas reuniões dos diversos conselhos e difundidos em toda organização.

O Sistema de Liderança constituído pelos diversos órgãos e comitês, deve estar comprometido com todos os níveis da instituição, tendo como preocupação a gestão integrada, levando o maior número de pessoas a participar das decisões.

7.2 Os Processos

Juran (2001) define processo como uma série sistemática de ações dirigidas à realização de uma meta.

Segundo Paladini (2000), ao analisar-se os processos no setor de prestação de serviços (o caso da educação), é preciso ter a clareza que não há possibilidade de separar, com nitidez, o processo produtivo da prestação de serviço, há uma simbiose entre os dois. Neste sentido, a gestão da qualidade na prestação de serviços deve voltar seus esforços essencialmente para a interação com o usuário (aluno). É nesta relação de interação dos envolvidos que a qualidade atinge o seu principal valor.

Uma organização orientada para os processos deixa seus clientes mais satisfeitos, pois é a partir de suas necessidades que os processos são revistos e reescritos.

O primeiro passo a ser dado pelas instituições é definir quais são os principais processos (processos-chave) e seus “donos”, verificando os que realmente agregam valor nas relações com alunos e comunidade. Alguns exemplos de processos importantes: pedagógico, matrícula, estágios, avaliação, registros acadêmicos.

A identificação e análise dos processos-chave podem revelar a necessidade de serem feitas mudanças nos objetivos e metas institucionais, bem como nos sistemas de

informação e nas práticas gerenciais. A abordagem de análise dos processos resulta em implicações significativas para os gestores na medida em que podem usar a perspectiva e abordagem de processo para correlacionar os objetivos da instituição ao desempenho individual. (TACHIZAWA, 2002, p.137)

No passo seguinte, deve ser feita a descrição dos processos, estabelecendo-se um padrão de referência para cada um.

Os padrões que visam melhorar os processos das instituições são estabelecidos pelos setores envolvidos e são referendados pelos conselhos das unidades escolares ou setores. Após serem registrados e documentados devem ser dados ao conhecimento dos demais setores para a execução e acompanhamento, ficando disponíveis na secretaria geral e em local de fácil acesso no setor de implementação.

Para a verificação do cumprimento dos padrões dos processos devem ser realizadas pesquisas comparativas ou levantamentos estatísticos, bem como pesquisas de satisfação junto aos clientes dos processos e planilhas de acompanhamento por parte dos envolvidos diretamente, a partir de metas estabelecidas.

Alguns exemplos:

- a) Processo para realização de matrículas de alunos – realização de pesquisa de satisfação junto aos alunos, planilhas de acompanhamento do número de matrículas realizadas sem erro;
- b) Processo de reunião com pais – pesquisa de satisfação dos pais, percentual de pais presentes às reuniões;
- c) Processo ensino-aprendizagem – descreve as diferentes formas de interação do professor com o aluno, incluindo planejamento, objetivos, instrumentos, ambientes e avaliação.

Numa instituição escolar, o processo mais importante é o processo ensino-aprendizagem, sendo o professor o “dono” do processo mais importante. Portanto, concentrar esforços no acompanhamento e avaliação deste processo é o maior desafio de uma instituição de ensino.

As práticas de gestão e os padrões de trabalho podem ser avaliados por auditores internos encarregados de proceder a análise segundo os critérios do PGQP ou de outro programa de qualidade. A partir destes resultados, o comitê da qualidade estabelece ações de melhoria e metas a serem atingidas.

Uma adequada coleta de dados e sua interpretação apóiam a organização na superação dos obstáculos que possam ocorrer na busca da melhoria da qualidade, e ajudam as pessoas a verem com suas ações afetam as dos outros num processo. (MEZOMO, 1999, p.55)

Algumas ferramentas podem ser usadas para o controle e melhoria dos processos, entre elas algumas foram aplicadas com sucesso em instituições da Rede: Gráficos de controle, histogramas, diagramas de causa e efeito, diagramas de processo e círculo PDCA.

7.3 A Participação

Os processos de participação devem concentrar toda a atenção da liderança institucional. Os envolvidos de todos os setores da instituição devem ter um espaço privilegiado na tomada das decisões, nas contribuições para a melhoria e no crescimento e na inovação da instituição.

Ter uma participação ampla resultará na redução de insatisfações, acelerar processos de melhoria e ampliar a capacidade de criatividade e de inovação da instituição, além de desenvolver uma massa crítica capaz de contribuir e melhorar a visão da instituição.

Na participação, deve estar garantida uma estrutura mínima de formalidade que permita estabelecer condições básicas para atender a legislação em vigor e um amplo espectro de participação informal, evitando-se que se engesse a gestão e ofereça mobilidade para criar e extinguir órgãos de representação. Muitas vezes, determinados comitês ou conselhos poderão ser criados para atender a uma meta específica. Alcançada a meta, o comitê pode ser desativado ou ter seu foco redirecionado.

Os clientes necessitam de canais diretos de contato com a instituição. Nesta relação, alguns órgãos são importantes nas instituições: Conselho de Pais, Associação de Pais e Professores, Conselho de Líderes de Turmas, Conselho de Pais Representantes, Diretórios Acadêmicos, Grêmios Estudantis, Clube de Mães e outros.

Na estrutura formal, é importante garantir a participação mínima de representantes dos clientes (pais e alunos).

Internamente, a participação de colaboradores deve ser buscada com objetividade e significação. Fazer de reuniões em meros espaços de transmissão de recados ou informações é perda de tempo e dinheiro. Reuniões devem se tornar espaços de debate e de decisão, onde o colaborador contribua de forma significativa melhorando processos, decidindo sobre as estratégias e sobre a evolução da instituição; com uma agenda previamente estabelecida, com tempo determinado para iniciar e terminar e com objetivos claramente estabelecidos. Recados e informações devem ser passados através de outros mecanismos: e-mail e informativo.

7.4 A Organização Pedagógica

É a essência de qualquer instituição educacional e é para ela que devem estar voltados todos os focos da organização. Se o ensino-aprendizagem (sala de aula) é o processo mais importante, a organização pedagógica garante os meios para a melhor qualidade deste processo, necessitando ser priorizado, fazendo com que os demais estejam a serviço dele.

O subsistema pedagógico-educacional é o responsável pela função educativa da Escola. Nele encontramos os objetivos maiores de se criar ambiente favorável ao desenvolvimento sadio e integral de seres humanos, ou melhor, pessoas. ... É esse subsistema que “torna as pessoas melhores”, que “trabalha a matéria-prima humana, transformando-a em uma verdadeira obra de arte”. (BERBEL, 2003, p.49)

O projeto pedagógico, segundo Tachizawa (2002, p.72), deve ser estruturado a partir do planejamento estratégico, considerando o entorno ambiental externo e o diagnóstico interno.

7.5 A Organização Administrativo-Financeira

É o principal subsistema de apoio à essência que é o pedagógico. Pois é dele que emanam as condições para execução da melhor forma possível da missão de educar, através de condições para a qualificação de professores e demais profissionais, condições de infraestrutura adequada, laboratórios equipados e acervo atualizado, além de oferecer diversos serviços de apoio (secretaria, tesouraria, reprografia, segurança, recepção e outros).

A otimização dos recursos financeiros e a prestação de serviços de apoio com qualidade darão as condições para o desenvolvimento da escola.

Uma instituição que não for capaz de trabalhar um equilíbrio financeiro adequado, colocará em risco seu plano de desenvolvimento e, por conseqüência, a sua sobrevivência. Uma regra básica deve ser cumprida na sua integralidade, ou seja, gastar menos do que se arrecada.

Uma instituição com boa saúde financeira é capaz de oferecer as condições necessárias para o desenvolvimento de um projeto pedagógico adequado às necessidades da comunidade e da equipe de trabalho.

7.6 O Comprometimento Comunitário

Na essência de uma instituição comunitária está o comprometimento comunitário, tanto da comunidade para a instituição como da instituição para a comunidade.

O ponto de partida para a intensificação desta prática, acontece com a mobilização da comunidade para o planejamento estratégico institucional, buscando redimensionar a organização educacional a partir das necessidades e os compromissos comunitários.

A interação com a comunidade local e regional deve ser solidificada através do comprometimento de seus representantes com as diversas ações comunitárias, com a participação de representantes em entidades municipais e regionais.

A vocação das instituições sempre esteve ligada às necessidades da comunidade regional nas diversas fases do desenvolvimento. Inicialmente atendendo a educação dos filhos dos imigrantes, posteriormente formando educadores, em seguida formando técnicos e finalmente voltando-se para a graduação.

A característica comunitária das Instituições está presente em diversas ações desde o desenvolvimento prático de conteúdos em perfeita sintonia com as políticas públicas e sociais voltadas para a educação, desenvolvimento de práticas pedagógicas e profissionais de acordo com projetos comunitários de diversos municípios, realização de eventos para comunidade acadêmica e desenvolvimento de programas de formação continuada de professores em parceria com secretarias municipais de educação das regiões.

7.7 A Qualificação e o Quadro de Pessoal

O investimento em qualificação é o mecanismo mais claro de demonstração que a empresa acredita no potencial de seus colaboradores. Para tanto, mecanismos claros e justos de investimento em qualificação são determinantes para a melhoria de indicadores desta área.

Um dos mecanismos é a criação de um programa de qualificação com prazos estabelecidos, fontes de financiamento (fundos de qualificação – formados a partir de recursos internos e financiamentos externos) e formas de valorização da qualificação (remuneração por aprimoramento acadêmico).

Metas como “atingir 50% de professores com mestrado até 2010” e “destinação de 2% do orçamento para o fundo de qualificação”, são formas transparentes de conduzir o processo e motivadoras para toda a equipe de trabalho.

Além disto, a priorização das áreas, baseada no plano estratégico, torna-se determinante para a otimização dos recursos.

De igual importância é a formação de um órgão gestor dos recursos ou do controle do fundo, com a participação de representantes dos diversos setores.

7.8 A Comunicação e os Relacionamentos

Nos dias atuais, estabelecer um bom relacionamento com clientes e um conseqüente bom atendimento, exige das empresas um preparo cada vez maior de suas equipes, tanto na qualidade do produto como nas relações interpessoais.

Na prestação de serviços escolares, o contato com cliente é mais direto e a repetição do contrato de serviço é regra desta relação. A confiabilidade e a fidelidade poderão ser construídas de forma conjunta, desde que a empresa tenha a capacidade de aproveitar todos os detalhes desta relação com seus clientes, estabelecendo formas diferenciadas de atendimento e serviços com características que atendam às peculiaridades de grupos específicos.

As instituições escolares, objeto principal deste estudo, por excelência, apresentam a oportunidade de potencializar diversas propostas das modernas teorias do Marketing, pois estão em contato mais prolongado com o cliente, por vários anos da sua vida e durante muitas horas do dia. Além disto, possuem o privilégio, algumas delas, de participar na formação da cultura do indivíduo, criando um cliente fiel às suas propostas e podem atingir o que é a grande meta de fidelização, ou seja, converter seus clientes em “pregadores das boas qualidades do serviço”.

Tendo em vista a necessidade permanente de atualização e qualificação, um cliente do serviço educacional pode se tornar permanente, ou seja, desde os primeiros anos de vida até a idade mais avançada. Desta forma, pode a instituição colocar serviços à disposição dele com uma ampla abrangência. Neste sentido, proposições de Philip Kotler passam a ser decisivas na manutenção deste cliente, ou seja, passar do planejamento por segmento para o planejamento por cliente, diferenciando e interagindo com os mesmos, partindo para um marketing baseado na percepção e na reação. Pois oferecer um bom serviço não é mais

suficiente. Cada vez que a instituição se comunica com o cliente, deve lhe oferecer “algo mais”.

Nas diversas relações que se estabelecem nas instituições escolares. Nada é irrelevante. Clientes internos e externos passam a ser decisivos na interação para a melhoria dos diversos processos. Fornecedores passam a ser colaboradores. Alunos passam a ser elementos essenciais deste processo e razão de existir para a prestação do serviço. Por este motivo, qualquer perda, por desistência ou transferência, deve ser amplamente estudada para que se possa descobrir oportunidades de melhoria, desenvolvendo-se um perfil de situação de risco, detectando clientes prestes a abandonar a Instituição.

O maior desafio da prestação de serviços talvez seja o atendimento. Preparar uma equipe desde o diretor ao responsável pela limpeza, para um atendimento diferenciado é uma tarefa árdua, mas muito gratificante. Pois as exigências e os padrões de qualidade de vida tornam cada vez mais difícil prestar um bom atendimento.

O grande problema enfrentado pelas empresas é o atendimento do cliente do princípio ao fim do processo, tarefa esta muitas vezes não cumprida, pois algumas etapas são negligenciadas, tornando-o ineficiente ou parcial. Todo o cliente deseja um bom atendimento e imediato, ficando impaciente e irritado quando isto não acontece. Atentar para um bom atendimento torna muitas vezes o serviço invisível.

Ao analisar-se o marketing institucional, o foco central das ações das empresas nos dias atuais será cada vez mais a utilização das teorias do marketing de relacionamento. A partir delas, serão estabelecidas diversas redes de interação com os clientes. Relacionamentos estes que poderão ser construídos através de redes abrangentes, ultrapassando a relação direta com o cliente, passando para uma relação de parceria mais abrangente com a comunidade como um todo. Onde a empresa possa ser reconhecida como uma instituição comprometida com as ações comunitárias, com o desenvolvimento regional e com o sucesso das pessoas e da sociedade como um todo. Este sentimento de parceria será cada vez mais fator determinante na decisão de compra de um produto ou serviço.

Ouvir e perceber necessidades e ansiedades dos clientes coloca a empresa na ponta do processo para a melhoria do relacionamento e conseqüente manutenção duradoura

do cliente. Não será necessário saber tudo ou ter respostas imediatas para tudo, mas proporcionar a garantia da busca da solução, visualizando como processo, onde todos participam para a solução do problema. Clientes e colaboradores incluídos no processo sentem-se comprometidos e passam a ser os grandes difusores do sucesso da empresa e da cultura da mesma.

Na condução de processos voltados para o foco no cliente, lideranças e toda e equipe precisam ter a clareza que esta qualidade é uma maneira de ser e de pensar, onde a melhoria contínua é uma estrada sem fim.

Se por um lado precisa-se de líderes comprometidos com a estratégia voltada para o cliente, por outro lado deve-se dar atenção especial para a linha de frente, de contato com o cliente, os funcionários do atendimento. “O segredo é colocar os melhores funcionários no atendimento”.(Jaclyn R. Jeffrey No artigo “Capacitar a Linha de frente”), o mesmo autor destaca alguns pontos cruciais relacionados ao pessoal de atendimento, classificando estes funcionários como formadores de opinião dos clientes a respeito da empresa e integrantes de uma estratégia geral da empresa que trata de satisfazer e manter clientes.

Como responsáveis pelo primeiro contato com o cliente novo, as pessoas do atendimento são decisivas na sua conquista e com influência marcante na manutenção dos antigos clientes. Pessoas competentes nestes postos geram uma imagem altamente positiva da empresa e dão o primeiro indicador de qualidade da mesma perante os clientes, fornecedores, parceiros e comunidade. Manter estes funcionários motivados, com capacidade de resolver problemas, com um alto nível de energia, mentalmente alertas, capazes de resolver situações imprevisíveis, com grande empatia com outros e que saibam comunicar-se de maneira eficaz passa ser a meta. A liderança terá o desafio de escolher entre os colaboradores os que apresentam o perfil mais próximo e melhorá-los nas suas deficiências.

Visualizam-se diversos elementos importantes na busca da satisfação dos clientes que vão da fidelização ao relacionamento duradouro com a empresa.

Em resumo as principais estratégias de marketing sugeridas para as instituições são:

- a) Fidelização dos atuais clientes;
- b) Conquista de novos clientes;
- c) Reconhecimento e fortalecimento da marca.

7.9 O Planejamento Estratégico

Para que o planejamento estratégico encontre campo fértil para ser implantado é necessário que haja o interesse e preparação das principais lideranças para tal. Berbel (2003,p.205), chama de amadurecimento estratégico. “A escola, cujas lideranças principais interessam-se pela gestão estratégica, parece vivenciar transformações significativas. Uma postura reativa e “reclamona” vai cedendo lugar a comportamentos proativos.”

Para que se possa iniciar a implantação do Planejamento Estratégico é necessária a qualificação da equipe de liderança, com o conhecimento de fundamentos, ferramentas e metodologias relacionadas ao plano.

Com o objetivo de desencadear o processo dentro da instituição recomenda-se a utilização de uma assessoria com duas finalidades:

- a) detalhar a metodologia a ser seguida para todos os colaboradores e envolvidos mais diretamente;
- b) estabelecer uma visão geral dos cenários mundiais e os específicos do setor.

Uma comissão encarregada de planejar as diversas etapas, deve ser constituída pela liderança da instituição. Esta, então elaborará um projeto com as diversas etapas do plano em conjunto com a assessoria, prevendo além das etapas, o cronograma, o orçamento e os setores envolvidos.

Na etapa inicial, com a participação da grande maioria dos funcionários, da alta direção, dos representantes da mantenedora e dos representantes dos pais, devem ser

estabelecidos alguns cenários, com base em pesquisas, informações oficiais, e avaliação de alguns indicadores regionais, estaduais e nacionais.

Baseados nestes cenários os participantes, reunidos em grupos, são motivados a estabelecer uma visão para a Instituição. Igualmente, devem ser elaborados a missão, o objetivo geral e os específicos.

Nesta fase é importante determinar a visibilidade do plano (período de abrangência) e deve ser escolhido o nome do Plano a ser implementado (Ex: Plano SETREM 2010).

7.9.1 Formulação das Estratégias

Para a elaboração das estratégias, deve ser realizada uma ampla análise do ambiente interno e externo da instituição. Nesta etapa, devem ser realizadas pesquisas de satisfação e as relacionadas ao desenvolvimento regional e global. A partir destas informações, são montados quadros com ameaças e oportunidades, pontos fortes e fracos, através da técnica como propiciem a participação democrática de todos (professores, funcionários, direção, representantes de pais, alunos e da comunidade).

O processo de elaboração das estratégias deve ser comandado pela alta direção da Instituição com a assessoria técnica do Coordenador do Plano. Todos os setores são envolvidos diretamente na elaboração, através da divisão de funcionários e professores em grupos, por área de interesse. Após ampla discussão nos grupos as propostas devem ser apresentadas em grande plenária para o consenso geral. Estas propostas são aprimoradas pela Coordenação do Plano, formada pelos coordenadores dos grupos, que as transformam em estratégias.

Nesta fase, pesquisas visando detectar novas oportunidades ou necessidades dos clientes podem ser aplicadas e analisadas. Paralelamente, buscam-se informações de legislação e regulamentações que possam interferir nas futuras implementações, principalmente nas esferas ligadas à educação.

Ao analisar os diversos cenários internos e externos relacionados a concorrentes, novas tecnologias, necessidades de capacitação, disponibilidade de recursos, diversos grupos podem ser criados em torno de temas, visando estabelecer estratégias para a solução ou implementação de projetos, chamados comitês.

Pelo estilo de gestão implementado para a elaboração das estratégias, com a participação de todos os envolvidos, diversas barreiras e etapas são suprimidas, facilitando a implementação e o controle, pois cada estratégia elaborada está vinculada a um grupo de trabalho e cada grupo possui um coordenador que participa da Coordenação Geral do Plano, juntamente com a alta direção. Desta forma, a verificação do cumprimento das metas é direta, através do relato dos coordenadores.

Para a implementação das estratégias devem ser criados Comitês. Cada Comitê é encarregado da verificação da implementação das estratégias e pela comunicação dos resultados. Os resultados comunicados nas diversas reuniões das unidades escolares e através dos sistemas de informação da Instituição (Informativo, Internet, Intranet, Jornais e Relatórios).

O coordenador de cada comitê, o Coordenador geral do Plano e a alta direção passam a constituir o Conselho Geral do Plano, encarregado de avaliar a implementação geral, propor cronogramas de execução e correções de rumos e analisar a viabilidade financeira.

7.9.2. Avaliação das Estratégias

Em reuniões mensais do Comitê Central e do Conselho Geral do Plano, são realizadas avaliações periódicas das estratégias.

O processo de melhoria na formulação das estratégias deve ser constante, tendo em vista o próprio aprendizado dos envolvidos. As experiências dos funcionários que participam da elaboração, contribuem de forma decisiva para o aprendizado do grupo como um todo, melhorando a forma de elaboração e agilidade de formulação.

As principais melhorias que podem ser implementadas:

- a) melhoria no processo de benchmarking, comparando a sistemática desenvolvida na instituição com outras instituições de ensino e com empresas de outros ramos;
- b) visitas realizadas a instituições que apresentam projetos diferenciados;
- c) verificação sistemas de avaliação de outras instituições.

7.9.3. Desdobramento das Estratégias

As diversas estratégias definidas no Comitê Central do Plano são desdobradas em planos, nos próprios comitês, com a participação direta dos envolvidos no setor relacionado ao plano. Torna-se, desta forma, facilitada, a comunicação e a implementação. Os diversos comitês reúnem-se a cada quinzena para a elaboração e verificação da implementação dos planos.

Da mesma forma como acontece com a implementação das estratégias, a verificação da implementação dos planos deve ser feita nos Comitês e de uma forma global no Comitê Central do Plano.

7.10 A Qualidade

Articular programas de qualidade na perspectiva de atingir todos os níveis de formação, com grande grau de excelência, deve ser meta perseguida pelas instituições educacionais.

Do mesmo modo como foi sugerido para o Planejamento Estratégico, para a qualidade são necessários a qualificação da principal liderança e o comprometimento com as diversas etapas da execução.

O sucesso de qualquer programa de qualidade está vinculado ao desejo de sua liderança maior. Neste sentido, a liderança precisa dominar os conceitos e as ferramentas da qualidade.

Segundo Oliveira (2004), para que um Programa de Qualidade tenha retorno consolidado, beneficiando colaboradores e a instituição, a política organizacional deverá enfatizar:

- a) um ambiente de trabalho em que prevaleça um clima positivo e sincero entre a coordenação e os subordinados;
- b) a disposição de respeitar o direito de cada um, nas relações funcionais;
- c) o comprometimento da direção da empresa com a qualidade, que não se limite ao mero discurso organizacional;
- d) a possibilidade de o trabalhador ter satisfação no trabalho, promovendo seu envolvimento e sua participação ativa.

Algumas etapas a serem seguidas para a implantação de um programa eficaz de qualidade:

- a) qualificação da liderança para a qualidade;
- b) sensibilização dos colaboradores para a qualidade;
- c) qualificação dos colaboradores para a qualidade;
- d) criação do Comitê Central da qualidade – com a participação dos principais líderes dos principais setores e representantes eleitos pelos pares destes mesmos setores;
- e) lançamento do plano com uma atividade motivadora – pode ser o dia do 5s;
- f) criação de sub-comitês a partir de itens de insatisfação das avaliações ou de falhas de processos;
- g) participação permanente em eventos e órgãos voltados para qualidade;
- h) preparação da instituição para a participação em programas organizados da qualidade.

Segundo Oliveira (2004, p. 141), para uma organização comprometida com a filosofia da qualidade, seu destino e o de seus trabalhadores estão interligados. Trata-se de uma filosofia segundo a qual todos ganham. Ela é contrária da mais comum na qual “eu ganho, você perde”. Destaca ainda que à medida que a produtividade aumenta e os custos diminuem, os lucros aumentam. Com a alta qualidade, o trabalhador pode orgulhar-se do seu trabalho e a segurança no emprego melhora.

As diferentes reuniões que acontecem periodicamente garantem a possibilidade da mudança cultural para qualidade, sendo que os diferentes líderes dos comitês, departamentos e coordenadores possibilitam a execução do programa em todos os níveis da organização. Ao mesmo tempo, essas reuniões aproximam a escola dos acontecimentos junto à comunidade e garantem a melhoria continuada dos resultados da gestão na educação.

Para a projeção da organização, a alta direção, juntamente com todos representantes dos setores, devem continuar interagindo no processo e juntos comprometendo-se com o planejamento estratégico. As decisões devem ser controladas pelo sistema de liderança que, a partir da ação comprometedora do Comitê da Qualidade têm, além de outras informações relacionados à qualidade educacional, resultados da avaliação interna e externa da instituição. O comitê também busca junto aos diferentes segmentos da organização a sensibilização de necessidade de seguir os princípios da instituição que estão preestabelecidos na sua missão, objetivos, valores, concepções.

A alta direção também deve ter uma visão holística da gestão educacional. O envolvimento se concretiza em todas as esferas da instituição interna e externamente com a respectiva comunidade.

A preocupação com a melhoria contínua da Gestão de Qualidade em Educação, leva a alta direção, composta pelos líderes da instituição, a buscar medir os resultados a partir dos métodos de avaliação estabelecidos pelos instrumentos do programa da qualidade. No processo de sensibilização, a liderança da organização deve tornar visível os seus resultados de avaliação, a fim de que a responsabilidade social seja realmente concretizada diante da comunidade.

7.11 Os Indicadores

Na busca da melhoria contínua dos processos educativos, estabelecer um conjunto de indicadores de satisfação dos clientes e de acompanhamento geral das instituições é essencial. Buscar as formas mais apropriadas para levantar estes indicadores é tarefa da liderança de cada processo.

Na prestação de serviços educacionais a utilização de critérios concretos e objetivos nem sempre são os mais apropriados, pois as percepções e reações dos usuários dos serviços são mais significativas na análise dos processos. São as chamadas medições subjetivas ou intangíveis.

No contexto das avaliações intangíveis destacam-se os questionários de satisfação dos clientes, que darão uma noção clara da qualidade do serviço prestado e do clima organizacional, além fornecer informações significativas sobre as necessidades dos clientes.

Os próprios Prêmios de Qualidade dão ênfase, com um peso significativo, para a Satisfação do Cliente.

Segundo Hayes (2001), “O conhecimento das necessidades do cliente é essencial por dois motivos. Primeiro, ele fornece uma melhor compreensão das maneiras pelas quais seus clientes definem a Qualidade de seus serviços. Segundo, o conhecimento das necessidades dos clientes vai facilitar a elaboração do Questionário de Satisfação do Cliente”.

7.11.1. Pesquisa de Satisfação de Clientes

Recomenda-se a realização, com periodicidade anual, uma pesquisa de satisfação de clientes internos e externos.

Instrumentos de coleta de dados: são elaborados especificamente e de acordo com cada segmento da população. A cada ano deve-se aprimorar o instrumento, evitando alterar significativamente a estrutura, para permitir comparações e evoluções anuais nas expectativas de cada grupo entrevistado. Os instrumentos podem ser em forma de questionário estruturado, contendo questões motivacionais e de opinião, fechadas e abertas, espontâneas e induzidas. Alguns modelos estão em anexo.

Análise de dados é feita pela direção juntamente com os coordenadores, que utilizam as informações para o planejamento de curto e médio prazo.

Resultados das ações surgidas a partir da pesquisa, são conferidos na pesquisa do ano seguinte, verificando a eficiência da resolução de problemas.

Além desta avaliação mais geral, outras avaliações de caráter mais específico são recomendadas. Através do preenchimento de avaliações semestrais para reflexão e sistematização das práticas educativas - os resultados destas avaliações contribuem para o planejamento das propostas a serem encaminhadas nos semestres posteriores.

O corpo discente deve participar na avaliação do curso em vários momentos dos semestres letivos:

- a) no início de cada semestre letivo através de um seminário com o objetivo de apresentar o projeto pedagógico do curso, com a participação dos docentes;
- b) no final de cada semestre letivo, seminário, para a avaliação do semestre, procurando redimensionar as ações pedagógicas do curso para o semestre seguinte;
- c) respondendo a um questionário de coleta de dados sobre a avaliação do processo ensino/aprendizagem em cada componente curricular.

Paralelamente à avaliação de satisfação em relação aos diversos processos, um conjunto de indicadores deve ser levantado, acompanhado e comparado com instituições de referência, com instituições similares ou com dados de institutos de pesquisas. Alguns indicadores a serem levantados foram amplamente comentados no decorrer deste trabalho.

7.12 O Reconhecimento - Prêmios

A participação das instituições escolares em programas de qualidade com visibilidade e reconhecimento, conduz à prática de uma gestão que otimiza a ação nos critérios de excelência da filosofia da qualidade.

O Rio Grande do Sul é exemplo na condução de programas de qualidade no Brasil. O Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade é reconhecido pela sua organização e credibilidade, seguindo os oito critérios de excelência reconhecidos internacionalmente: liderança, estratégias e planos, clientes, sociedade, informação e conhecimento, pessoas, processos e resultados; apresenta um conjunto de referências balizadoras para uma gestão de qualidade.

A participação no Prêmio Gaúcho da Qualidade, desafia a organização para o desenvolvimento e a aplicação dos conceitos da qualidade em todos os setores, melhorando os serviços prestados, reforçando a imagem institucional perante a comunidade, otimizando custos e lançando a instituição para novos desafios do futuro.

Ser uma instituição certificada por um programa de qualidade é credenciá-la para os desafios do mundo da globalização.

8 CONCLUSÕES

Após a realização das pesquisas, a partir dos instrumentos propostos, do levantamento dos indicadores e da verificação das práticas de gestão, pode concluir-se que instituições participantes de programas de qualidade apresentam estruturas organizacionais que promovem a participação, planejamentos que remetem à visão de longo prazo, processos e controles as conduzem a resultados mais eficazes e um reconhecimento comunitário comprovado.

Além do Sistema de Gestão para a instituição SETREM, a grande contribuição do trabalho foi a criação dos instrumentos de avaliação e acompanhamento das instituições da Rede Sinodal de Educação (Questionário para Pais e Alunos, Questionário para Professores e Funcionários e a Planilha Diagnóstica). Estes instrumentos foram aprovados pelo Conselho da Rede e colocados a disposição das 58 escolas integrantes. Diversas palestras e orientações foram realizadas objetivando a melhor utilização dos instrumentos.

Nas cinco instituições onde foram aplicados os instrumentos e os resultados compartilhados, diversos processos de melhoria foram desencadeados. Planejamentos de longo prazo passaram a integrar as rotinas das instituições que ainda não apresentavam esta prática.

O grande questionamento que deveria ser respondido pelo trabalho pôde ser comprovado, pois ao analisar os resultados dos questionários aplicados para Pais e Alunos e para Professores e Funcionários, constatou-se que a instituição SETREM, participante do PGQP, apresentou índices de satisfação (no conjunto dos itens) melhores do que as demais

instituições; com uma evolução crescente da satisfação, indicativo da melhoria contínua dos processos.

Da mesma forma, em relação à Satisfação de Pais e Alunos, comprova-se que a instituição participante do PGQP (a SETREM), apresentou o melhor índice de satisfação.

Na análise dos indicadores levantados nas cinco instituições objeto desta pesquisa, constatou-se que a SETREM, apresentou desempenho idêntico às demais instituições em 4 indicadores, desempenho inferior às demais em 4 indicadores e apresentou desempenho superior em 17 indicadores.

No levantamento dos indicadores percebeu-se, nas demais instituições, a carência de acompanhamento da grande maioria dos indicadores propostos, acarretando na dificuldade de levantamento. Alguns indicadores foram abandonados pela impossibilidade de levantamento.

O melhor desempenho no conjunto dos itens analisados pode ser evidenciado pela verificação “in loco” de determinadas práticas gerenciais. Na SETREM, a avaliação institucional já é prática consagrada, resultando em programas de melhoria de processos dos diversos setores e melhorias de estruturas e equipamentos.

Outra constatação importante é a fragilidade do sistema de gestão das diversas instituições. Foram encontrados apenas alguns setores com estruturas de gestão com um bom nível de organização. Carecem estes setores da definição dos processos mais importantes e sua descrição, objetivos a serem atingidos, mecanismos de aferição de desempenho ou melhoria, programas de qualificação, formas de reconhecimento. Estas constatações, aliadas ao insuficiente número de indicadores de acompanhamento, poderão ser as razões das grandes dificuldades enfrentadas pelas escolas de educação básica da Rede Sinodal, pois as decisões gerenciais são tomadas aleatoriamente.

A partir das entrevistas com as lideranças, pode-se afirmar que um modelo centralizador de liderança inviabiliza o crescimento de algumas instituições que estão limitadas à criatividade de seus líderes.

Neste sentido algumas recomendações poderão melhorar o desempenho das instituições da rede:

- a) democratização das decisões;
- b) a adoção de um sistema de gestão que contemple todas as áreas da gestão;
- c) implantação de um conjunto de indicadores para o controle e apoio à gestão;
- d) implantação de programas de qualidade que sejam desafiadores e motivadores para os colaboradores e comunidade envolvida;
- e) ampliação do compromisso das instituições com o desenvolvimento das regiões do entorno;
- f) implementação de programas de qualificação e atualização para os colaboradores de todos os setores.

Desta forma, considera-se que os objetivos desta dissertação foram plenamente atingidos. Foi proposto um sistema de gestão para instituição SETREM, construído a partir das melhores práticas das cinco instituições, que com alguns ajustes poderá ser utilizado pelas demais instituições. Os instrumentos de avaliação foram testados nas instituições, serviram de referência para a implantação de melhorias, sendo utilizados nos períodos seguintes e difundidos para as demais escolas da Rede. O conjunto de indicadores é referência para a direção executiva da Rede, como mecanismos de comparação entre todas as escolas e são utilizados para projetos de melhoria.

Ao finalizar este trabalho, fica a convicção da contribuição para o desenvolvimento das instituições da Rede Sinodal de Educação e a expectativa de que os mecanismos de avaliação, o sistema de gestão e as recomendações possam servir de balizadores para a melhoria da gestão destas instituições.

8.1 Sugestões para novos projetos

- a) Avaliar o desempenho comparativo entre instituições educacionais participantes do PGQP, criando um conjunto de indicadores de referência de excelência na área da educação, hoje inexistente;
- b) Elaborar um sistema gerencial baseado no Balanced Scorecard para a Rede Sinodal de Educação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AIDAR, Marcelo Marinho. **Qualidade humana : as pessoas em primeiro lugar**. São Paulo: Maltese, 1995.

ARRUDA, José Ricardo Campelo. **Políticas & indicadores da qualidade na educação superior**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

AVIS, Warren. **Atreva-se a ser líder : os segredos do sucesso empresarial**. São Paulo: Maltese, 1989.

BALDRIGE NATIONAL QUALITY PROGRAM. **Education criteria for performance excellence**. Washington D.C. : NIST, 2003.

BARBOSA, Eduardo F. et al. **Gerência da Qualidade Total na educação**. Belo Horizonte: UFMG, 1994.

BERBEL, Alexandre Costa. **Gestão da escola**. Cotia, SP : Alabama Editora, 2003.

BICUDO, Maria Aparecida Viggiani. **Pesquisa qualitativa em educação**. Piracicaba: UNIMEP, 1997.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerência da Qualidade Total : estratégia para aumentar a competitividade da empresa brasileira**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1989.

_____. **TQC : controle da qualidade total no estilo japonês**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992.

CERQUEIRA, Jorge Pedreira. **ISO 9000 no ambiente da Qualidade Total**. Rio de Janeiro: Imagem, 1994.

CERVO, Amadeo L. ; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia científica**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CROSBY, Philip B. **Qualidade é investimento**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1999.

DEMING, W. Edwards. **Qualidade**: a revolução da administração. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.

ECKES, George. **A Revolução seis sigma**. São Paulo: Campus, 1991.

FEIGENBAUM, Armand V. **Controle da Qualidade Total**. São Paulo: Makron Books, 1994. 4 v.

CRITÉRIOS de excelência: o estado da arte da gestão para a excelência do desempenho. São Paulo: Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade, 2000.

GARVIN, David A. **Gerenciando a qualidade** : a visão estratégica e competitiva. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

GENTILI, Pablo A. A. ; SILVA, Tomaz Tadeu da. **Neoliberalismo, Qualidade Total e educação**. Petrópolis, RJ : Vozes, 1994.

GLASSER, William. Escola de qualidade. **Revista Phi Delta Kappan**, v. 71, n. 6, fev. 1990.

GIL, Antonio de Loureiro. **Qualidade Total nas organizações**. São Paulo : Atlas, 1992.

HAYES, Bob E. **Medindo a satisfação do cliente**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

IECLB. Conselho de Educação. **Escola & qualidade**. Canoas, RS : La Salle, 1994.

ISHIKAWA, Kaoru. **Controle de Qualidade Total** : a maneira japonesa. Rio de Janeiro : Campus, 1993.

JARAMILLO, Mario et al. **Educação em crise**. Porto Alegre: Ortiz, 1994.

JURAN, J. M. **Controle da qualidade**: conceitos, políticas e filosofia da qualidade. São Paulo: Makron Books, 1991. 9 v.

_____. **A Qualidade desde o projeto**. São Paulo: Pioneira, 1992.

JURAN, J. M. ; GRYNA, Frank M. Juran. **Controle da qualidade**. São Paulo: Makron Books, 1993. v. 9.

KAPLAN, Daniel I. ; RIESER, Carl. **Qualidade Total na prestação de serviços**. São Paulo: Nobel, 1996.

KIRBY, Tess. **O Gerente que faz acontecer**. São Paulo: Maltese, 1995.

LENCIONE, Patrick. **Os 5 desafios das equipes**: uma fábula sobre a liderança. São Paulo: Campus, 2003.

MATTOS, Francisco Gomes de. **Empresa que sonha**. São Paulo: MARKON Books, 1999.

MATTOS, J. F. C. et al. **Auto-avaliação**: um caminho para a excelência. São Paulo: Qualitymark, 1995.

MEZOMO, João Catarin. **Educação e Qualidade Total** : a escola volta às aulas. Petrópolis, RJ: Vozes, 1999.

OLIVEIRA, Otávio J. (org.). **Gestão da qualidade**: tópicos avançados. São Paulo: Pioneira/Thomson Learning, 2004.

PALADINI, Edson Pacheco. **Controle de qualidade**: uma abordagem abrangente. São Paulo: Atlas, 1990.

_____. **Gestão da qualidade no processo**. São Paulo: Atlas, 1995.

_____. **Qualidade Total na prática**. São Paulo: Atlas, 1997.

_____. **Avaliação estratégica da qualidade**. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Gestão da Qualidade** : teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2004.

PATRÃO, George V. Costa. **Liderança para a qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

PROGRAMA GAÚCHO DA QUALIDADE E PRODUTIVIDADE. **Sistema de Avaliação** : Prêmio Qualidade RS. Porto Alegre, 2003.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

PORTER, Michael et al. **Estratégia e planejamento**. São Paulo: Publifolha, 2002. (Coletânea HSM Management)

PORTER, Michel E. ; MONTGOMERY, Cynthia A. **Estratégia** : a busca da vantagem competitiva. São Paulo: Campus, 1998.

RAMOS, Cosete. **Excelência na educação** : a escola de qualidade total. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

ROBLES, Antônio Jr. **Custos da qualidade** : uma estratégia para a competição global. São Paulo: Atlas, 1994.

SCHERKENBACH, William W. **O Caminho de Deming para a qualidade e produtividade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1990.

SERGIOVANNI, Thomas J. ; CARVER, Fred D. **O Novo executivo escolar** : uma teoria de administração. São Paulo: EPU, 1976.

OS SETE Critérios de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade. São Paulo, **Banas Qualidade**, n. 97, 2000.

SISTEMA brasileiro da qualidade. São Paulo, **Banas Qualidade**, 1998. Edição Especial.

STONER, James A. F. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1985.

TACHIZAWA, Takeshy ; ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. **Gestão de instituições de ensino**. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1987.

Thurler, Mônica Gather. **Inovar no interior da escola**. Porto Alegre: Artmed, 2001.

VASCONCELLOS, Celso dos S. **Planejamento**: projeto de ensino e aprendizagem e projeto político-pedagógico. São Paulo: Libertad, 2000.

WRIGHT, Peter ; KROLL, Mark J. ; PARNELL, John. **Administração estratégica : conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

ANEXOS

ANEXO A - QUESTIONÁRIO DE PAIS E ALUNOS



PESQUISA DE AVALIAÇÃO DE SATISFAÇÃO

Prezados Pais e Alunos:

Com o objetivo de desenvolvermos um processo contínuo de avaliação, buscando a melhoria da qualidade dos cursos, da infra-estrutura e do atendimento de suas necessidades, solicitamos a sua contribuição sincera e responsável, preenchendo o formulário a seguir, colocando o número correspondente à sua resposta, no quadro à direita:

A - Dados Gerais:

Aa) Cite o curso em que você ou seu (sua) filho (a) está matriculado (a):

1- Creche	2- Educação Infantil	3- Ensino Fundamental	<input type="checkbox"/>
4 – Ensino Médio	5- Ensino Técnico	6- Ensino Superior	

Ab) Há quanto tempo estuda na Instituição?

1 – Há menos de 1 ano	2 – De 1 a 3 anos	3- De 3 a 6 anos	<input type="checkbox"/>
4 – De 6 a 10 anos	5 – De 10 a 14 anos	6 – Mais de 14 anos	

Ac) Sexo do entrevistado

1 – Masculino	2 – Feminino	<input type="checkbox"/>
---------------	--------------	--------------------------

Ad) Em que faixa de renda mensal encontra-se o conjunto de pessoas que moram na sua casa?

- 1 – De 0 – 3 SMR 2 – De 3 – 7 SMR 3 – De 7 – 15 SMR
- 4 – De 15 – 30 SMR 5 – Mais de 30 SMR

Obs: SMR – salário mínimo regional

Ae) Em qual das seguintes faixas etárias você se encontra ?

- 1 – De 0-15 anos 2 – De 16 – 25 anos 3 – De 26 – 40 anos
- 4 – de 41 – 60 anos 5 – Mais de 60 anos

Para as questões dos blocos de B até G abaixo coloque o número correspondente à sua satisfação, no quadro à direita, baseado nos níveis:

5 – Muito Satisfeito 4 – Satisfeito 3 – Indiferente 2 – Insatisfeito 1-Muito Insatisfeito

B – INFRAESTRUTURA

Ba	Infra-estrutura das salas de aula	
Bb	Laboratórios de informática	
Bc	Laboratórios de Ciências	
Bd	Acervo bibliográfico (quantidade)	
Be	Acervo bibliográfico (qualidade)	
Bf	Fitas de vídeo e CDs	
Bg	Softwares	
Bh	Instalações sanitárias	
Bi	Ginásio de Esportes	
Bj	Cantina/bar/restaurante	
Bl	Pátio- brinquedos	
Bm	Ajardinamento	
Bn	Quadras de esportes	
Bo	Outros	

Comentários e Sugestões:.....

.....

C – ASPCETOS ADMINISTRATIVOS E DE ATENDIMENTO DOS SETORES

Ca	Direção Geral	
Cb	Vice-direção	
Cc	Supervisão Escolar / Coordenação Pedagógica	
Cd	Coordenação do Curso ou Unidade ou de Ensino	
Ce	Serviço de reprografia e áudio-visual	
Cf	Serviço de segurança	
Cg	Pastorado Escolar	
Ch	Serviço de Orientação Educacional	
Ci	Serviço de Recepção	
Cj	Serviço de Secretaria	
Cl	Serviço de Telefonia	
Cm	Serviço de Tesouraria	
Cn	Biblioteca	
Co	Laboratórios	
Cp	Serviço de Psicologia	
Cq	Serviço de Convivência- disciplina	
Cr	Assessoria de comunicação	
Cs	Outros	

Comentários e Sugestões:

.....

D – AVALIAÇÃO DOS PROFESSORES DO CURSO/SÉRIE

Da	Metodologia e didática (como são dadas as aulas)	
Db	Qualidade do material oferecido (provas e textos)	
Dc	Domínio dos assuntos/conteúdos	
Dd	Utilização de recursos audiovisuais e outros	
De	Avaliação utilizada	
Df	Relacionamento professor-aluno	
Dg	Entusiasmo e satisfação no trabalho	

Dh	Disciplina em sala de aula	
Di	Cumprimento do horário escolar	
Dj	Capacidade de relacionar conteúdo às vivências	
DI	Postura ética	

Comentários e Sugestões:.....

.....

E – ASPECTOS DIDÁTICO-PEDAGÓGICOS

Ea	Atendimento às expectativas em relação à educação sua (seu filho)	
Eb	Evolução dos conteúdos de acordo com a série	
Ec	Nível de exigência dos trabalhos escolares	
Ed	Qualidade do ensino	
Ee	Qualificação dos professores	
Ef	Oportunidade de desenvolvimento de lideranças	
Eg	Formação Geral e valorização da vida	
Eh	Desenvolvimento da espiritualidade	

Comentários e Sugestões:.....

.....

F – COMUNICAÇÃO E RELACIONAMENTOS

Fa	Forma de compartilhar missão, princípios e objetivos da instituição	
Fb	Órgãos de participação de pais e alunos (APP e Grêmios Estudantil)	
Fc	Consultas para melhorias e investimentos	
Fd	Utilização do informativo/jornal/revista /página como meio comunicação	
Fe	Participação da Instituição na comunidade	
Ff	Comunicação através de murais	
Fg	Serviço de telefonia	

Comentários e Sugestões:.....

.....

G – FORNECEDORES:

Ga	Fornecimento de uniformes	
Gb	Transporte escolar	
Gc	Cantina/restaurante	
Gd	Livros didáticos e materiais	

Comentários e Sugestões:.....

.....

H– SATISFAÇÃO GERAL (Para as questões deste item atribua uma nota de 1 a 10, avaliando o desempenho).

Ha	Satisfação em relação à disciplina	
Hb	Qualidade do Ensino	
Hc	Desenvolvimento de liderança	
Hd	Conteúdo/conhecimento	
He	Participação comunitária/responsabilidade social	
Hf	Organização geral da instituição	
Hg	Participação no desenvolvimento da região	
Hh	Desenvolvimento de hábitos e atitudes	
Hi	Vivência de valores	
Hj	Acompanhamento vocacional	
Hl	De um modo geral, quanto à SATISFAÇÃO com seu curso (do seu filho)	

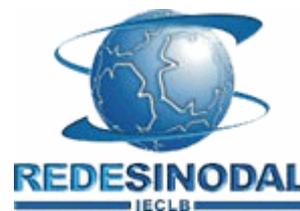
Comentários e Sugestões:.....

.....

Cite aspectos de maior satisfação em relação à Instituição:

Cite aspectos de menor satisfação em relação à Instituição:

ANEXO B – QUESTIONÁRIO DE PROFESSORES E FUNCIONÁRIOS



PESQUISA DE AVALIAÇÃO DE SATISFAÇÃO

QUESTIONÁRIO DIRECIONADO A PROFESSORES E FUNCIONÁRIOS

Com o objetivo de desenvolvermos um processo contínuo de avaliação, buscando a melhoria da qualidade da Instituição, de sua infra-estrutura, do atendimento de suas necessidades e a satisfação dos envolvidos no processo educativo, solicitamos a sua contribuição **sincera e responsável**, preenchendo o formulário a seguir, colocando o número correspondente à sua resposta, no quadro à direita:

A – DADOS GERAIS

Aa) Idade:

- 1- () até 20 anos 2- () de 21 a 30 anos 3- () de 31 a 40 anos
4- () de 41 a 50 anos 5- () mais de 50 anos

Ab) Sexo

- 1- () Feminino 2- () Masculino

Ac) Titulação:

- 1- () Ensino Fundamental (antigo Primeiro Grau)
2- () Ensino Médio (Seg. Grau) 3- () Graduação
4- () Especialização 5- () Mestrado 6- () Doutorado

Ad) Regime de Trabalho

- 1- () Horista (menos de 20h) 2- () Tempo Parcial (de 20 a 30h)
 3- () Tempo Integral 4- () Tempo Integral com dedicação exclusiva.

Ae) Tempo de trabalho nesta Instituição

- 1- () menos de 2 anos 2- () de 2 a 5 anos 3- () de 6 a 10 anos
 4- () de 11 a 20 anos 5- () de 21 a 30 anos 5- () mais de 30 anos

Af) Setor de trabalho

- 1- () Secretaria 2- () Tesouraria 3- () Laboratórios
 4- () Serviços de manutenção 5- () Direção/Coordenação
 6- () Professor de Educação Infantil 7- () Professor de Ensino Fundamental
 8- () Professor de Ensino Médio 9- () Professor de Ensino Técnico
 10- () Professor de Ensino Superior 11() Serviços de limpeza
 12 () Serviço de Alimentação 13 () Serviço de segurança

B – LIDERANÇA

Ba) Em relação à Direção da Instituição você se considera...

- 1- () Muito satisfeito 2- () Satisfeito 3- () Indiferente
 4- () Insatisfeito 5- () Muito Insatisfeito

Bb) Em relação à Coordenação do Setor/curso/unidade em que você trabalha, você se considera...

- 1- () Muito insatisfeito 2- () Insatisfeito 3- () Indiferente
 4- () Satisfeito 5- () Muito satisfeito

Bc) O desempenho geral da Instituição é discutido com os funcionários/professores pela direção ?

- 1- () sempre 2- () às vezes 3- () raramente 4- () nunca

Bd) Existem indicadores estabelecidos na Instituição e ações corretivas baseadas nos mesmos.

- 1- () Não existem indicadores e nem ações 2-() Existem indicadores, sem ações

3- () Existem indicadores e ações corretivas.

Be) Como você vê os programas de melhoria da qualidade difundidos pela direção da Instituição?

1- () não tem programa 2- () o programa está melhorando a instituição

3- () o programa está piorando a instituição 4- () está só no discurso

C – ESTRATÉGIAS E PLANOS

Ca) A Instituição possui um planejamento de longo prazo (mais de 4 anos)?

1- () possui 2- () não possui 3- () não sabe

Cb) A Instituição possui objetivos bem definidos?

1- () não possui 2- () possui 3- () não sabe

Cc) A Instituição tem metas de melhoria da qualidade bem definidas?

1- () não sabe 2- () possui 3- () não possui

Cd) Os funcionários/professores participam nestas etapas de planejamento?

1- () sim 2- () não

Ce) Os resultados e o desempenho são analisados periodicamente?

1- () não 2- () sim 3- () raramente

D – ALUNOS E ENVOLVIDOS (CLIENTES)

Da) Quais destes você considera clientes externos da Instituição? Pode ser citado mais de um item.

1- () Alunos 2- () Famílias 3- () Sociedade 4- () Empresas

5- () Entidades financiadoras 6- () Professores 7- () Funcionários

8- () Instituição escolar não possui clientes

Db) Quais destes são considerados clientes internos? Pode ser citado mais de um.

1- () Alunos 2- () Famílias 3- () Sociedade 4- () Empresas

5- () Entidades financiadoras 6- () Professores 7- () Funcionários

8- () Instituição escolar não possui clientes

Dc) No planejamento da Instituição, o nível de preocupação com a satisfação dos alunos e pais e comunidade externa pode ser considerado:

1- () Baixo 2- () Médio 3- () Alto

Dd) Na avaliação dos processos educativos que envolvem a instituição é oportunizada a sua participação?

1- () Periodicamente 2- () Eventualmente 3- () Não é oportunizada.

Df) Quanto à avaliação da satisfação dos clientes (alunos e envolvidos), na sua opinião a Instituição...

1- () avalia e utiliza na melhoria dos setores

2- () avalia mas não é utilizado no seu setor

3- () não avalia

Dg) Existem formas de captação das sugestões?

1- () sim 2- () não 3- () não conheço

E – SOCIEDADE

Ea) A Instituição participa e estimula ações de interesse comunitário?

1- () Não participa e não estimula 2- () Participa mas não estimula

3- () Participa e estimula.

Eb) A Instituição desenvolve ações de preservação ambiental e envolve sua força de trabalho?

1- () Desenvolve e envolve 2- () Desenvolve e não envolve

3- () Não desenvolve e não envolve.

Ec) A instituição estabelece, divulga e pratica o comportamento ético?

1- () Sim 2- () Não 3- () As vezes

Ed) Impactos ambientais provocados pelos processos e usuários da instituição (lixos, resíduos, outros) são identificados e tratados?

1- () Apenas identificados 2- () Identificados e tratados 3- () Não são identificados e não são tratados.

F- INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO

Fa) Os mecanismos utilizados para a divulgação de informações na Instituição podem ser considerados:

1- () Bons 2- () Regulares 3- () Ruins

Quais?.....

Fb) Resultados dos desempenhos obtidos por alunos, funcionários e professores são divulgados a todos?

1- () não 2- () sim 3- () às vezes

Fc) As habilidades e conhecimentos vivenciados por colegas são compartilhados internamente, buscando agregar valor às partes interessadas?

1- () Não são compartilhados 2- () Raramente

3- () São compartilhados periodicamente

Fd) A instituição realiza pesquisas para avaliar o seu desempenho?

1- () nunca 2- () às vezes 3- () sempre

Fe) Os objetivos, os planos e metas da Instituição são divulgados para todos os funcionários e professores?

1- () sempre 2- () às vezes 3- () nunca

G – PESSOAS

Ga) Em relação ao seu desempenho no trabalho, você se considera...

1- () Insatisfeito 2- () Razoável 3- () Satisfeito

Porque?

Gb) Quanto à remuneração você se considera?

1- () Satisfeito 2- () Razoável 3- () Insatisfeito

Gc) As formas de reconhecimento e incentivos são justas e motivadoras considerando-se objetivos e metas da Instituição?

1- () Justas 2- () parcialmente 3- () injustas

Gd) Sua participação em aperfeiçoamentos para melhorar seu desempenho é...

1- () freqüente 2- () rara 2- () somente quando convocado

Ge) Quais as modalidades de aperfeiçoamentos em que você participa?

1- () Palestras 2- () Cursos Intensivos 3- () Seminários
4- () Cursos de especialização 5- () Outro

Gf) Qual é o principal fator de motivação no trabalho?

1- () Coleguismo

2- () Salários

3- () Benefícios

4- () Ambiente de trabalho

5- () Reconhecimento de superiores e colegas

6- () Gostar do trabalho desempenhado

7- () Outro

Gg) Quais as principais dificuldades no desempenho de sua função?

1- () Relacionamento entre colegas

- 2- () Carga de trabalho
- 3- () Recursos precários para trabalhar
- 4- () Acesso à informação
- 5- () Motivação
- 6- () Outra

Como está o nível de satisfação quanto a:

- Gh) Direção 1-() Alto 2-() Médio 3-() Baixo
- Gi) Coordenação pedagógica 1-() Médio 2-() Baixo 3-() Alto
- Gj) Coordenação de curso/unidade 1-() Baixo 2-() Alto 3-() Médio
- Gk) Secretaria 1-() Alto 2-() Médio 3-() Baixo
- Gl) Tesouraria 1-() Médio 2-() Baixo 3-() Alto
- Gm) Colegas de trabalho 1-() Baixo 2-() Alto 3-() Médio

H – PROCESSOS

Ha) O desempenho dos alunos nas disciplinas é utilizado como mecanismo de avaliação do processo de desenvolvimento das aulas?

- 1- () Periodicamente 2- () Eventualmente 3- () Não é utilizada

Hb) Os demais processos (matrícula, atendimento, reuniões, etc) importantes da Instituição são avaliados pelos seus usuários e são melhorados?

- 1- () Não são avaliados 2- () São avaliados e melhorados
- 3- () Apenas avaliados

Considerando os itens abaixo como processo, sua satisfação pode ser considerada:

- Hc) Salas de aula 1-() Baixa 2-() Média 3-() Alta
- Hd) Laboratório de Inform. 1-() Média 2-() Alta 3-() Baixa
- He) Laboratório de Ciências 1-() Alta 2-() Baixa 3-() Média
- Hf) Sanitários 1-() Baixa 2-() Média 3-() Alta
- Hg) Restaurante/Cantina 1-() Média 2-() Alta 3-() Baixa

Hh) Setor Mat.Didático	1-()Alta	2-()Baixa	3-()Média	<input type="checkbox"/>
Hi) Tesouraria	1-()Baixa	2-()Média	3-()Alta	<input type="checkbox"/>
Hj) Recepção	1-()Média	2-()Alta	3-()Baixa	<input type="checkbox"/>
Hk) Limpeza	1-()Alta	2-()Baixa	3-()-Média	<input type="checkbox"/>
Hl) Reuniões	1-()Baixa	2-()Média	3-()Alta	<input type="checkbox"/>
Hm) Reprografia (xerox)	1-()Média	2-()Alta	3-()Baixa	<input type="checkbox"/>
Hn) Primeiros socorros	1-()Alta	2-()Baixa	3-()Média	<input type="checkbox"/>
Ho) Secretaria	1-()Baixa	2-() Média	3-()Alta	<input type="checkbox"/>
Hp) Telefonia	1-()Alta	2-()Baixa	3-() Média	<input type="checkbox"/>
Hq) Biblioteca	1-()Média	2-()Alta	3-() Baixa	<input type="checkbox"/>
Hr) Manutenção	1-()Baixa	2-()Média	3-() Alta	<input type="checkbox"/>

I- RESULTADOS

Ia) Os resultados financeiros da Instituição são compartilhados?

1- () Periodicamente 2- () Não são compartilhados 3-Eventualmente

Ib) São utilizados resultados de avaliações externas para a melhoria da instituição e dos processos?

1- () Sim 2- () Não 3-() Eventualmente

Ic) São realizadas pesquisas de satisfação de professores e funcionários com periodicidade?

1- () Sim 2- () Não 3-() Eventualmente

Id) Os resultados das ações sociais são de conhecimento público?

1- () são compartilhados com toda a cidade

2- () são compartilhados com o público interno

3- () praticamente não são compartilhados

Comentários e sugestões:.....
.....

De um modo geral, avalie a sua SATISFAÇÃO (pontos de 1 a 10)

Cite aspectos de maior satisfação em relação à Instituição:

Cite aspectos de menor satisfação em relação à Instituição:

ANEXO C – PLANILHA DIAGNÓSTICA

1- DADOS DE IDENTIFICAÇÃO	
1.1. Nome da Instituição:	
1.2. Endereço:	
1.3. Município:	1.4. CEP:
1.5. E-mail:	1.6. Telefone:
1.7. Data de Fundação:	

2- Lideranças	
2.1. Presidente:	
e-mail:	Telefone:
2.2. Diretor:	
e-mail:	Telefone:
2.3. Vice-diretor	
e-mail:	Telefone:
2.4. Coordenador Ped.:	
e-mail:	Telefone:
2.5. Coordenador:	
e-mail:	Telefone:
2.6. Coordenador:	
e-mail:	Telefone:
2.7. Coordenador Adm.:	
e-mail:	Telefone:
2.8. Outros:	
e-mail:	Telefone:

3- Alunos				
Níveis/Anos	2000	2001	2002	2003
3.1. Educação Básica	0	0	0	0
3.1.1. Educação Infantil	0	0	0	0
3.1.2. Ensino Fund.	0	0	0	0
3.1.3. Ensino Médio	0	0	0	0
Sub-total	0	0	0	0

3.2. Educação Profissionalizante				
	2000	2001	2002	2003
3.2.1. Técnico	0	0	0	0
3.2.2. Técnico	0	0	0	0
3.2.3. Técnico	0	0	0	0
3.2.4. Técnico	0	0	0	0
Sub-total	0	0	0	0

3.3. Educação Superior				
	2000	2001	2002	2003
3.3.1. Graduação	0	0	0	0
3.3.2. Graduação	0	0	0	0
3.3.3. Graduação	0	0	0	0
3.3.4. Graduação	0	0	0	0
Sub-total	0	0	0	0

3.3.5. Pós-graduação	0	0	0	0
----------------------	---	---	---	---

3.4. Outros	0	0	0	0
-------------	---	---	---	---

Total Geral	0	0	0	0
-------------	---	---	---	---

4-Talentos Humanos	2000	2001	2002	2003
4.1.Professores				
4.1.1.Educação Básica masc.	0	0	0	0
4.1.2.Educação Básica fem..	0	0	0	0
4.1.3.Ens.Fundamental mas.	0	0	0	0
4.1.4.Ens. Fundamental fem.	0	0	0	0
4.1.5.Ens. Médio masc.	0	0	0	0
4.1.6.Ens. Médio fem.	0	0	0	0
4.1.7.Educ. Profissional mas.	0	0	0	0
4.1.8.Educ. Profissional fem.	0	0	0	0
4.1.9.Educ. Superior masc.	0	0	0	0
4.1.10.Educ. Superior fem.	0	0	0	0
Sub.Total	0	0	0	0

4.2.Funcionários				
4.2.1.Administrativos masc.	0	0	0	0
4.2.2.Administrativos fem.	0	0	0	0
4.2.3.Serviços Gerais masc.	0	0	0	0
4.2.4.Serviços Gerais fem.	0	0	0	0
Sub.Total	0	0	0	0

4.3.Equipe Diretiva				
4.3.1.Masculino	0	0	0	0
4.3.2.Feminino	0	0	0	0
Sub.Total	0	0	0	0

TOTAL GERAL	0	0	0	0
--------------------	---	---	---	---

5- Infraestrutura				
5.1.Área Construída				
5.1.1.Salas de aulas e afins	0	0	0	0
5.1.2.Ambientes Administrativos	0	0	0	0
5.1.3.Esportes	0	0	0	0
5.1.4.Auditórios	0	0	0	0
5.1.5.Outras	0	0	0	0
TOTAL	0	0	0	0

5.2.Equipamentos				
5.2.1.Computadores	0	0	0	0
5.2.2.Vídeos	0	0	0	0
5.2.3.Retroprojetores	0	0	0	0
5.2.4.TVs	0	0	0	0
5.2.5.Microscópios	0	0	0	0
5.2.6.Impressoras	0	0	0	0
5.2.7.Outras	0	0	0	0
TOTAL	0	0	0	0

6-Acervo	2000	2001	2002	2003
6.1.Livros	0	0	0	0
6.2.Periódicos				
6.2.1.Revistas	0	0	0	0
6.2.2.Jornais	0	0	0	0
TOTAL	0	0	0	0

7-Resultados Financeiros(r\$)				
7.1.Receita Bruta	0	0	0	0
7.2.Gratuidade	0	0	0	0
7.3.Receita Líquida	0	0	0	0
7.4.Resultado Op. Líquido	0	0	0	0
7.5.Inadimplência (%)	0	0	0	0

8-Resultado relativo a pessoas				
8.1.Horas de Treinamento Total				
8.1.1.Pedagógico	0	0	0	0
8.1.2.Administrativo e Gerais	0	0	0	0
Total	0	0	0	0

8.2.Investimento Treinamentos				
8.2.1.Pedagógico	0	0	0	
8.2.2.Administrativo e Gerais	0	0	0	0
Total	0	0	0	0

8.3.Média de anos de trabalho	0	0	0	0
-------------------------------	---	---	---	---

8.4.Absenteísmo médio	0	0	0	0
-----------------------	---	---	---	---

9-Resultados Relativo à Comunidade				
9.1.Parcerias e Convênios				
9.1.1.Parcerias	0	0	0	0
9.1.2.Convênios	0	0	0	0
Total	0	0	0	0

9.2.Projetos Comunitários				
9.2.1.Projetos Assistência Social	0	0	0	0
9.2.2.1.Pessoas atendidas	0	0	0	0
9.2.2.Atividades de Extensão	0	0	0	0
9.2.2.1.Pessoas atendidas	0	0	0	0

10-Resultado relativo a alunos				
10.1.Média de aprovação				
10.1.1.Ensino Fundamental	0	0	0	0
10.1.2.Ensino Médio	0	0	0	0
10.1.3.Ensino Superior	0	0	0	0
10.2.Aprovados Processo Seletivo.	0	0	0	0
10.3.Outro.	0	0	0	0

11-Satisfação dos Envolvidos(%)	2000	2001	2002	2003
11.1.Satisfação geral de alunos	0	0	0	0
11.2.Satisfação de professores	0	0	0	0
11.3.Satisfação de funcionários	0	0	0	0
11.4.Satisfação de pais	0	0	0	0
11.5.Satisfação de fornecedores	0	0	0	0

12-Qualificação dos profissionais da Instituição				
12.1.Professores				
12.1.1.Até o Ensino Médio	0	0	0	0
12.1.2.Graduação	0	0	0	0
12.1.3.Pós-graduação	0	0	0	0
12.1.4.Mestrado	0	0	0	0

12.2.Funcionários e Adm.				
12.2.1.Até o Fundamental	0	0	0	0
12.2.2.Ensino Médio	0	0	0	0
12.2.3.Graduação	0	0	0	0
12.2.4.Pós-graduação	0	0	0	0
12.2.5.Mestrado	0	0	0	0

ANEXO D – QUESTIONÁRIO FORNECEDORES



SOCIEDADE EDUCACIONAL TRÊS DE MAIO
CENTRO DE ENSINO MÉDIO SETREM
FACULDADE TRÊS DE MAIO

Pesquisa de Opinião Fornecedores 2003

1. Quantas vezes neste ano sua empresa negociou com a SETREM?

2. Quanto a facilidade de comunicação com a SETREM, sua empresa considera

() Ótima () Muito Boa () Satisfatória () Ruim () Péssima

3. Quanto à forma de negociação adotada pela SETREM, sua empresa considera

() Satisfatória () Muito Boa () Ótima () Péssima () Ruim

4. Quanto ao atendimento qual a sua impressão sobre a SETREM

() Muito bom () Ótimo () Péssimo () Ruim () Satisfatório

5. Quanto à forma de pagamento e prazos adotados pela SETREM, sua empresa considera

() Péssimo () Ruim () Satisfatório () Muito Bom () Ótimo

6. Os problemas são resolvidos no 1º contato?

() Sim () Não () As vezes

7. Você é atendido com educação e cordialidade?

Ao telefone () Sim () Não () As vezes

Na Recepção () Sim () Não () As vezes

Na tesouraria () Sim () Não () As vezes

Pelos funcionários () Sim () Não () As vezes

Pela direção () Sim () Não () As vezes

8. Recebe respostas de todas as solicitações/reclamações/sugestões?

Sim Não As vezes

9. Consegue contato com facilidade via telefone, e-mail ou outros meios?

Sim Não As vezes

10. Sua empresa possui outros produtos além dos que fornece à SETREM?

Não Sim – Quais?

11. Qual a sua impressão sobre a SETREM? Gostaríamos que contribuísse com críticas e sugestões para o aprimoramento do nosso trabalho e melhoria constante de nossas relações:

.....
.....
.....